

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GABRIEL MONTEIRO MARTINEZ

**ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS
AMÉRICAS: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DE ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL MONTEIRO MARTINEZ

**ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS
AMÉRICAS: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

GABRIEL MONTEIRO MARTINEZ

**ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS
AMÉRICAS: UM ESTUDO E CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências da Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr Dante Girardi

FLORIANÓPOLIS
2007

GABRIEL MONTEIRO MARTINEZ

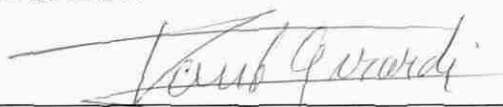
**ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA DE BEBIDAS DAS
AMÉRICAS: UM ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota ____ atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

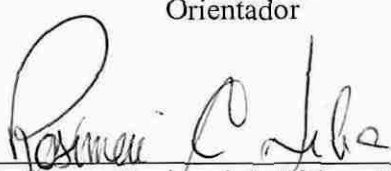


Professor Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios do Departamento de Ciências da Administração

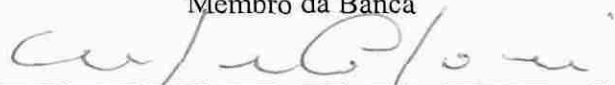
Professores que fizeram parte da banca



Professor Dante Marciano Girardi
Orientador



Professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Membro da Banca



Professor Nelson Colossi
Membro da Banca

FLORIANÓPOLIS
2007

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família, ao professor Dante e à Ambev, pois são os principais responsáveis pela conclusão deste trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	21
Figura 2: Receita Líquida.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Tipo de desligamento.....	31
Gráfico 2:	Área.....	32
Gráfico 3:	Escolaridade.....	33
Gráfico 4:	Idade.....	34
Gráfico 5:	Tempo de Empresa.....	35
Gráfico 6:	Pergunta 1.....	36
Gráfico 7:	Pergunta 2.....	37
Gráfico 8:	Pergunta 3.....	37
Gráfico 9:	Pergunta 4.....	38
Gráfico 10:	Pergunta 5.....	39
Gráfico 11:	Pergunta 6.....	39
Gráfico 12:	Pergunta 7.....	40
Gráfico 13:	Pergunta 8.....	40
Gráfico 14:	Pergunta 9.....	41
Gráfico 15:	Pergunta 10.....	42
Gráfico 16:	Pergunta 11.....	42
Gráfico 17:	Pergunta 12.....	43
Gráfico 18:	Pergunta 13.....	44
Gráfico 19:	Pergunta 14.....	44
Gráfico 20:	Pergunta 15.....	45
Gráfico 21:	Pergunta 16.....	45
Gráfico 22:	Pergunta 17.....	46
Gráfico 23:	Pergunta 18.....	46
Gráfico 24:	Pergunta 19.....	47
Gráfico 25:	Pergunta 20.....	47
Gráfico 26:	Pergunta 21.....	48
Gráfico 27:	Pergunta 22.....	48
Gráfico 28:	Pergunta 23.....	49
Gráfico 29:	Pergunta 24.....	49
Gráfico 30:	Pergunta 25.....	50
Gráfico 31:	Pergunta 26.....	50
Gráfico 32:	Pergunta 27.....	51
Gráfico 33:	Pergunta 28.....	51
Gráfico 34:	Pergunta 29.....	52
Gráfico 35:	Pergunta 30.....	52
Gráfico 36:	Pergunta 31.....	53
Gráfico 37:	Pergunta 32.....	53
Gráfico 38:	Pergunta 33.....	54
Gráfico 39:	Pergunta 34.....	54
Gráfico 40:	Pergunta 35.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Tema e Problema da Pesquisa.....	7
1.2 Objetivos	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificativa.....	9
1.4 Estrutura do trabalho	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Recrutamento de Pessoal.....	11
2.2 Seleção de Pessoal.....	13
2.3 Desligamentos e Rotatividade.....	15
2.4 As Causas da Rotatividade Funcional Ou <i>Turnover</i>	15
2.5 Entrevistas de Seleção e de Desligamento	17
2.6 Satisfação e Motivação dos Recursos Humanos	18
3 METODOLOGIA.....	23
4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	24
4.1 A Companhia de Bebidas da Américas (AMBEV).....	24
4.2 Histórico da Ambev	25
4.3 Política dos Recursos Humanos da AMBEV	28
4.4 Perfis de Venda	29
4.5 Mercado.....	29
4.6 Gerenciamento pelas Diretrizes	30
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5.1 Apresentação dos Resultados	31
4.2 Análise dos Resultados.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
6.1 Conclusão	57
6.2 Recomendações.....	57
ANEXOS.....	60

RESUMO

MARTINEZ, Gabriel Monteiro. **Entrevistas de desligamento da Companhia de Bebidas das Américas: Um estudo de caso.** 2007. 63 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente trabalho teve por objetivo analisar as principais causas dos desligamentos forçados e voluntários do Centro de Distribuição Direta Florianópolis da Companhia de Bebidas das Américas – AmBev. Realizou-se uma tabulação e análise dos dados contidos nas entrevistas de desligamento dos ex-funcionários que saíram da empresa nos anos de 2005 e 2006. Evidenciou-se a falha das consultorias quanto à adequação do perfil dos funcionários às vagas, a liderança falha de alguns gestores, o processo de vendas estressante e uma interação parca entre os funcionários. Recomenda-se treinamentos in loco para as consultorias, treinamentos de liderança para os gestores, eventos de integração entre os funcionários e práticas para diminuir o estresse, o que beneficiará a área de Gente e Gestão (Recursos Humanos) quanto ao impacto da rotatividade e os processos de recrutamento e seleção, bem como todas as demais áreas do Centro de Distribuição Direta. Ressalta-se ainda o orgulho presente entre os funcionários ao afirmarem que trabalham na AmBev.

Palavras-Chave: recrutamento, seleção, desligamento, rotatividade

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

O turnover (ou rotatividade de pessoal) é uma das maiores preocupações das empresas na atualidade e pode ter um impacto potencialmente negativo nas empresas se não for planejado de maneira adequada (ASSIS, 2005). O medo de perder funcionários para a concorrência, o interesse em reter talentos e os encargos trabalhistas decorrentes de dispensas são apenas alguns dos fatores que levam as companhias a lutarem contra os desligamentos.

O CDD de Florianópolis, conta com aproximadamente 140 funcionários próprios e 300 terceirizados. O *turnover* dos funcionários próprios é motivo de estudos e controles constantes por parte do setor de Recursos Humanos (chamado de “Gente e Gestão” ou “Área de Gente” pela Cia.). Existem metas mensais e anuais que precisam ser alcançadas e são formulados constantemente planos de ação para tentar reduzir o TO. No ano 2006 a meta é de 13%, aproximadamente 1,08% ao mês. O cálculo é feito dividindo-se o número de desligamentos forçados (de iniciativa da Cia.) e voluntários (de iniciativa do empregado) pelo número de funcionários próprios do mês corrente. As reduções de quadro (*downsizing*) não entram na meta.

A Cia. se esforça ao máximo para evitar os desligamentos, no entanto, quando os mesmos são inevitáveis, a empresa busca facilitar a vida do ex-funcionário, prestando toda a assistência, inclusive com o fornecimento de carta de referência e rescisões efetuadas de maneira amigável. Além disso, todos os funcionários desligados realizam uma entrevista de desligamento ao sair da empresa.

As entrevistas de desligamento são realizadas pela área de gente e gestão, responsável por todo o fluxo de desligamento e acontecem no momento em que o funcionário é informado da demissão, ou solicita o desligamento, ou ainda, no momento em que é assinada a rescisão contratual, sendo cumprido o prazo legal de 10 dias corridos após a data de saída registrada na carteira profissional do ex-empregado.

Estas entrevistas são realizadas com o objetivo de que as causas que levaram o profissional a deixar a Cia. possam ser identificadas e que assim os processos e padrões possam ser melhorados, evitando futuros desligamentos.

A presente pesquisa fez a análise das entrevistas de desligamento do CDD Florianópolis no período compreendido entre os anos de 2005 e 2006 a fim de identificar as principais causas de desligamento da Cia. e propor melhorias.

Dadas as considerações apresentadas, este estudo se propõe a responder ao seguinte problema. *Quais as análises que podem ser feitas sobre as principais causas que levaram aos desligamentos forçados e voluntários de funcionários da Cia. de Bebidas das Américas considerando-se os anos de 2005 e 2006 e quais as possíveis sugestões e melhorias que podem ser implantadas nos processos de RH?*

1.2 Objetivos

Tendo em vista o problema de pesquisa foram formulados os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é analisar os principais fatores que levaram aos desligamentos forçados e voluntários de funcionários da Cia. de Bebidas das Américas do CDD/Florianópolis, nos anos de 2005 e 2006, propondo-se sugestões e melhorias que possam ser implantadas nos processos de RH e reduzir os referidos desligamentos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as entrevistas de desligamento da AmBev dos anos de 2005 e 2006;
- b) analisar as principais causas que levaram aos desligamentos forçados e voluntários da AmBev;
- c) propor sugestões e melhorias para os processos e padrões da Cia.

1.3 Justificativa

A justificativa é importante para o trabalho no sentido de apresentar as razões para a escolha dos objetivos e escopo e se baseia nos conceitos de Castro (1978) de importância, originalidade e viabilidade, sem os quais, segundo o autor, nenhum trabalho pode ser realizado.

Através de um sistema de controle acerca das variáveis envolvidas no processo de desligamento de funcionários a Ambev poderá planejar e controlar melhor as suas metas, além de evitar desligamentos que aparentemente não poderiam ser revertidos.

Apesar das entrevistas de desligamento se tratarem de fontes de informações muito importantes com relação aos desligamentos dos funcionários, muito pouco é feito para que a análise das mesmas se transforme em ações para diminuir as taxas de rotatividade da Cia. Assim, o presente trabalho se propõe a ser de grande valia no que tange a análise dos motivos de desligamentos, bem como propostas e sugestões de melhorias.

O autor trabalha na Cia. (especificamente na área de gente e gestão) e possui acesso aos dados e entrevistas de desligamento, bem como, o suporte de outros funcionários do departamento, favorecendo a execução dessa pesquisa em RH.

A principal justificativa vem do fato que as novas teorias organizacionais relevam os recursos humanos como um dos fatores principais no sucesso das organizações atuais, sendo a questão da motivação e da satisfação profissionais e sociais de suma importância na elaboração das estratégias de gestão. No caso da AmBev CDD Florianópolis, é necessário saber se os casos de desligamentos são causados ou não por anacronismos na política de recursos humanos da empresa ou, então, se a alta rotatividade de funcionários obedece a outras causas.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução apresentando tema e problema da pesquisa, objetivos, justificativa, metodologia usada e estrutura da pesquisa;

Capítulo 2- Fundamentação teórica apresentando a literatura especializada sobre teoria organizacional e política de recursos humanos nas organizações atuais.

Capítulo 3- Com a caracterização do campo de estudo, trazendo dados primários sobre a estrutura e a política de recursos humanos da empresa enfocada.

Capítulo 4- Apresentando os resultados da análise das entrevistas dos funcionários desligados através de quantificação gráfica e análise descritiva.

Capítulo 5- Apresenta as conclusões e recomendações da pesquisa e, finalmente as referencias bibliográficas e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos sobre os processos e estratégias referentes aos Recursos Humanos no âmbito da organização empresarial atual, bem como, as bases que nortearam as análises e justificativas das entrevistas de desligamento.

2.1 Recrutamento de Pessoal

Os processos de recrutamento e seleção são os primeiros do fluxo de contratação a serem realizados por parte das empresas, já que é a partir dos mesmos que os candidatos em potencial serão chamados, analisados e contratados.

O recrutamento se baseia na procura de empregados para ocupar determinadas posições dentro de uma empresa e para Chiavenato (1999) pode ser definido como um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos capazes de ocuparem cargos dentro de uma empresa.

O recrutamento é composto de diversas etapas e, segundo Pontes (1996) divide-se em:

- a) planejamento: etapa em que a empresa analisa as perspectivas de futuras vagas, levando em consideração todas as variáveis que devem ser analisadas e evitando que a empresa seja surpreendida com a abertura imprevista e/ou dificuldade de preenchimento de uma vaga;
- b) análise de cargos: nesta etapa é realizado o levantamento das atividades realizadas pelo ocupante do cargo, bem como responsabilidades, carga horária de trabalho, salário, entre outros. Também é definido o perfil e o nível de escolaridade desejado do ocupante da vaga;
- c) abertura formal da vaga: preenchimento da requisição ou formulário necessário para a abertura da vaga, realizado pelo setor de RH ou gestor responsável pela solicitação.
- d) informações adicionais: outras informações relevantes à complementação da requisição de pessoal.

O recrutamento pode ser realizado de duas maneiras distintas: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno ocorre quando as vagas são preenchidas por meio de promoção ou transferência dos profissionais que já trabalham para a empresa. Traz muitas vantagens para a empresa, dentre as quais economia com processos de procura por candidatos, profissionais com perfil adequado e adaptado à cultura da organização e a valorização dos recursos humanos da empresa (PONTES, 1996).

A efetividade do recrutamento interno depende do conhecimento que a organização possui acerca de seus empregados. Assim, é essencial que a mesma possua instrumentos capazes de

medir tais variáveis, como avaliações de desempenho, política salarial definida, planejamento de pessoal, análise de cargos, plano de carreira e treinamentos constantes (PONTES, 1996).

Para Lodi (1976), o recrutamento interno deve ser prioritário em qualquer empresa organizada e consciente que valorize seus funcionários.

No entanto, nem sempre é possível para a organização encontrar alguém com potencial para assumir determinada que esteja dentro de seus quadros. Dessa maneira, Pontes (1996) enumera algumas fontes externas que podem ser utilizadas na busca por novos profissionais:

- a) apresentação espontânea: o candidato procura a empresa, independentemente de ter sido chamado;
- b) recrutamento por meio de empregados: os próprios empregados divulgam a vaga a conhecidos;
- c) intercâmbio com outras companhias: trocas de currículos/fichas de inscrição e/ou cadastros entre empresas diferentes;
- d) anúncios classificados em jornais: anúncios procurando pessoas para as vagas em aberto;
- e) classificados em revistas: anúncios oferecendo as vagas e procurando candidatos em revistas especializadas;
- f) anúncios em outras mídias: rádio, televisão, outdoors, folhetos;
- g) recrutamentos em escolas e universidades: utilizado principalmente por empresas que visam atrair jovens talentos;
- h) casa aberta: a empresa convida as pessoas para realizarem visitas, assistirem palestras e conhecerem mais sobre a empresa, passando a se interessar por ela;
- i) internet: criação de um site da empresa onde as pessoas possam ter acesso à informações sobre a mesma, bem como possam cadastrar seus currículos;
- j) feira de empregos: participação da empresa em uma feira de empregos ou promoção de uma por parte da mesma.
- k) Recrutamento em entidades governamentais: entidades mantidas pelo governo podem ser fontes de recrutamento;
- l) placa na portaria da empresa: colocação de uma placa em local visível indicando que existem vagas em aberto e quais são essas vagas;
- m) recrutamento em associações científicas: aplicável para o preenchimento de cargos técnicos;

n) agências de emprego: agências tradicionais, consultorias para empresas e para empregados;

o) recrutamento em congressos e convenções: envio de representantes para contatar participantes ou expositores que demonstrarem interesse.

O recrutamento externo tem como principais vantagens a renovação de idéias e pela experiência que o candidato externo pode possuir (PONTES, 1996). É também recomendado o recrutamento externo quando a empresa inicia alguma nova área ou atividade

2.2 Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal é um processo realizado depois do recrutamento e que segue o mesmo, sendo basicamente uma continuação do primeiro.

Trata-se da escolha dos candidatos mais adequados entre os selecionados anteriormente.

É durante a seleção de pessoal que a empresa compara o que os candidatos têm a oferecer com o que a organização está procurando. Verificando que o candidato possui os requisitos necessários para a investidura no cargo ele é contratado. Se não ele é dispensado.

Etapas da seleção de pessoal

As etapas do processo de seleção podem variar de uma empresa para outra, mas costumam seguir um padrão, em linhas gerais, segundo Pontes (1996).

Tais etapas são: triagem, testes de seleção, entrevistas de seleção, exame médico e referências.

Triagem

Nesta etapa é realizada a análise do currículo do candidato e a entrevista inicial para verificar se o candidato possui os pré-requisitos necessários para o cargo e se tem interesse no que é oferecido pela empresa.

A entrevista é rápida e é utilizada para verificar se o candidato tem capacidade de seguir no processo seletivo ou deve ser descartado.

Testes

Após a triagem os candidatos passam pelos testes necessários para verificar a aptidão para o cargo preenchido, tais como testes físicos, psicológicos, de conhecimentos gerais, de lógica, entre outros.

Entrevistas de seleção

A entrevista é reconhecida como um dos principais e mais úteis meios de definição para a contratação de um candidato, pois proporciona um contato pessoal entre o mesmo e o entrevistador, bem como a possibilidade de se averiguar o potencial, motivação e capacidade do candidato em assumir o cargo, ainda que possa ser atrapalhada pela subjetividade inerente a cada entrevistador (GIL, 1996).

Busca de referências e exames médicos

Constituem as duas últimas etapas do processo seletivo antes da admissão propriamente dita do candidato.

A busca de referências pessoais pode ser feita com amigos e familiares. Já as referências profissionais são buscadas com contatos de empregos anteriores do candidato.

Com relação ao exame médico, o mesmo é realizado para verificar as condições gerais de saúde do candidato e é de realização obrigatória segundo a legislação trabalhista. Nenhum funcionário deve iniciar suas atividades em uma empresa sem ter realizado o exame médico admissional.

Processo seletivo

Percebe-se que a tendência é de que cada vez mais as empresas terceirizem seus processos de recrutamento e seleção, o que pode ser perigoso.

É de suma importância que a área de recursos humanos aja como orientadora das agências de recrutamento e seleção e possa fazer o seu papel com relação a todo os processos em si.

2.3 Desligamentos e Rotatividade

Há diversas formas de desligamentos: induzidos pela empresa, pedidos de demissão, aposentadorias, morte, transferência, entre outros. Para os objetivos desta pesquisa interessam os desligamentos forçados pela empresa e os pedidos de demissão (PONTES, 2001).

A rotatividade se caracteriza pelos fenômenos de contratações e desligamentos constantes pelo qual pode passar uma organização. A rotação é, portanto, a entrada e saída de pessoal em uma organização e é chamada, também, de flutuação e *turnover*.

De acordo com Pontes (2001), uma baixa taxa de rotatividade é sadia para uma empresa, permite renovar seus recursos humanos, possibilitando a descoberta de novos valores em termos de RH. Porém, os gestores não podem conviver com uma alta taxa de rotatividade porque ela eleva os custos com os processos de admissão e treinamento. Além disso, há outros custos mais sutis e de difícil mensuração, fazendo com que o *turnover* não seja um fenômeno desejado quando ocorre com muita frequência.

Segundo Pontes (2001, p. 31), há uma fórmula pela qual as organizações podem medir a rotação de pessoal:

$$Ir = \frac{D}{\frac{Ni + Nf}{2}} \times 100$$

Na fórmula supracitada *Ir* é o índice, ou taxa, de rotatividade, *D* é o número de demissões no período considerado, *Ni*, número de funcionários no início do período enfocado, *Nf* número de funcionários ao final do período.

Para Pontes (2001), não há uma taxa ou índice padrão a partir do qual se pode afirmar que a rotatividade de uma organização se torna insalutar, porque isso varia conforme o tipo de organização e depois há que se separar os desligamentos feitos por iniciativa da empresa e aquelas que não o são, porém, pode-se estipular uma taxa máxima de 10% ao ano além disso é necessário que se comece a questionar as causas dos desligamentos.

2.4 As Causas da Rotatividade Funcional ou *Turnover*

Pontes (2001), afirma que, geralmente, a alta rotatividade de funcionários, as contratações e desligamentos frequentes são conseqüências da falta de uma política adequada dos

recursos humanos. Uma organização que não valoriza aqueles que nela laboram e não busca dar as condições necessárias para a satisfação das necessidades humanas básicas, medianas e superiores, tal como definidas pela psicologia comportamental e organizacional, gera, necessariamente, uma contínua frustração do seu quadro funcional e, portanto, uma crescente taxa de desligamentos e de novas contratações.

Para o autor referido supracitada, nesse tipo de organização que despreza a satisfação de necessidades de segurança, socialização e auto-realização profissional dos seus funcionários, o homem é visto como mero instrumento de obtenção de lucro, qualquer um serve, a seleção de pessoal é pouco rigorosa.

Neste caso a rotatividade, ou taxa de turnover, é altíssima e se a organização refletisse sobre isso veria que ela, também, é prejudicada por esta falta de confiança de seus funcionários.

No outro pólo, a organização que oferece um plano efetivo de cargos e carreira, com condições de qualificações e capacitações em nível crescente, implementando estratégias e programas efetivos de recursos humanos com sistemas de benefícios concedidos aos funcionários que comprovem sua vontade de evolução profissional dentro da empresa, seria a organização mais capaz de enfrentar os desafios colocados pelo mercado e estrutura organizacional atual que releva os RH existentes na empresa (PONTES 2001)

Luz (2005) parece seguir os mesmos caminhos dos autores mais atuais em comportamento organizacional e gestão de RH colocando que na evolução do pensamento administrativo se tornou fundamental a comunicação entre os funcionários e gestores organizacionais, bem como, a valorização do conjunto dos colaboradores com amplas oportunidades de crescimento profissional individual dentro de uma mesma empresa. Ou seja com uma taxa baixíssima de turnover.

Contudo, no estudo de caso desta pesquisa, verifica-se, talvez, como uma exceção, que uma organização com uma política avançada de valorização e qualificação de recursos humanos, visando a satisfação de todas as necessidades humanas, pode conviver com uma alta taxa de rotatividade funcional.

Eis um paradoxo trazido por esta pesquisa, porém, isto não se deve a um erro das teorias, mas, no fato de que em uma organização que privilegia e garante as condições de satisfação e motivação do seu RH, pode se tornar mais exigente, aumentando os desligamentos forçados.

2.5 Entrevistas de Seleção e de Desligamento

Pontes (2001), afirma que as entrevista de seleção ou de desligamento em que se busca obter informações fidedignas sobre alguém deve ser estruturada com um roteiro para que não se ande em círculo e para que se possa obter um máximo de fidelidade e transparência nas informações prestadas.

Em primeiro lugar o entrevistador deve falar pouco, no máximo 15% do tempo total da entrevista, evitando respostas curtas do tipo "sim" e "não". Perguntas que levam à respostas curtas fará com que o entrevistador fale muito e ouça pouco e o contrário deve ocorrer o entrevistador deve ouvir muito e falar pouco, é uma regra geral das entrevistas de seleção e de desligamento e outras.

Na formulação das perguntas se deve considerar o nível cultural do candidato e não se deve fazer perguntas agressivas isto faz com que o entrevistado se sinta ameaçado o que prejudica a fidedignidade das respostas. Também não se pode fazer perguntas que não estejam estritamente ligadas as atividades do sujeito enquanto profissional, perguntas não pertinentes prejudicam a qualidade das informações que devem ser obtidas. Portanto, deve-se elaborar um roteiro de questões, porém, este roteiro não pode ser rígido, deve ter a flexibilidade adequada a cada caso. (PONTES, 2001).

É preciso se ater ao que se pretende saber com fidedignidade máxima do candidato, se for uma entrevista de seleção é necessário elaborar as perguntas de tal forma que se possa saber com precisão se o candidato preenche, ou não, os requisitos do cargo. No caso das entrevistas de desligamentos, ou então de clima organizacional, é preciso elaborar as perguntas de tal forma que se possa saber qual o grau de satisfação e motivação, ou ao contrário, de insatisfação e desmotivação (LUZ, 2003).

Apesar de se dever evitar as respostas curtas, devendo-se, então, privilegiar questões abertas quando houver distribuição de questionário, pode-se também se servir de questões fechadas, com respostas do tipo "sempre", "quase sempre", "poucas vezes" "raramente" e "nunca" para que se possa quantificar e tabular as respostas dos funcionários. Nas entrevistas de desligamento da AmBev analisadas no estudo de caso desta pesquisa, são questões fechadas que são usadas, destinadas à quantificação e a expressão gráfica.

Para Pontes (2001, p.32), a entrevista de desligamento é uma das formas usadas pelas empresas para saber as causas da alta rotatividade de funcionários, isto é, uma taxa alta de demissões e, conseqüentemente, novas contratações. Através deste tipo de entrevista a

administração de recursos humanos pode elaborar um diagnóstico preciso sobre a política geral de RH da empresa, avaliar seus planos de cargos, salários e carreiras, a situação das chefias e liderança, as condições do ambiente de trabalho, as condições éticas gerais da organização, as oportunidades de crescimento, entre outros. Enfim a entrevista de desligamento, passando pelos pontos principais *considerados nas estratégias de RH, é um instrumento de percepção da empresa em função da melhoria das relações de trabalho e, conseqüentemente, da produção em geral.*

As entrevistas de desligamentos sendo feitas com pessoas que estão saindo da organização podem não ser conclusivas para se determinar a situação do RH na empresa considerada, porque há as distorções subjetivas. Por exemplo, uma pessoa que foi demitida pela empresa tende a ser mais agressiva, tendendo a querer desfigurar a situação real do RH na empresa, enquanto que uma outra que se demite por sua própria vontade, pode ser benigna demais em relação a mesma situação de RH (PONTES 2001).

Pelo fato referido supracitada, a entrevista precisa saber abordar o entrevistado de tal forma que consiga sanar ao máximo as distorções causadas pelos estados subjetivos variáveis. Assim, para se obter um máximo de fidedignidade, *sugere-se que as questões sejam abertas em que os ex funcionário podem falar mais a vontade de sua visão sobre os motivos de seu desligamento.* Contudo, as questões fechadas são importantes porque permitem a tabulação e, portanto, a comparação de opiniões muito diferentes sobre a gestão de RH da organização considerada (PONTES, 2001).

2.6 Satisfação e Motivação dos Recursos Humanos

Na literatura especializada sobre os processos e estratégias referentes aos recursos humanos nas organizações empresariais modernas e contemporâneas um dos enfoques principais incide sobre a importância da satisfação e da motivação dos recursos humanos em relação à sua atividade laboral e ao seu meio ambiente de trabalho.

Nas teorias organizacionais mais atuais, a questão dos recursos humanos aparece como de crucial importância para o desenvolvimento e a conservação de uma organização empresarial, sendo que os funcionários passam a se conceituados como clientes internos e colaboradores das organizações com estratégias de RH mais avançadas.

Marras (2000, p.279), afirma que o enfoque principal da "administração estratégica de RH" deve partir da premissa de que a organização tradicional tratou de cuidar da satisfação das

necessidades primárias, os "fatores higiênicos", dos RHs, enquanto que as organizações atuais devem verificar os meios de satisfação das necessidades superiores dos seres humanos que nela trabalham.

A teorias da satisfação dos RHs está diretamente ligada às teorias da motivação humana. Sobre a motivação as teorias organizacionais, mesmo as mais atuais, utilizam as idéias do psicólogo americano Maslow que escreveu sobre a psicologia da motivação nas décadas de 50, 60 e 70 do século passado, tendo estabelecido uma hierarquia das necessidades que vai das *necessidades rudimentares de alimentação, habitação e saúde*, passando por *necessidades de complexidade média como segurança e socialização*, até *necessidades mais complexas como as de auto-realização, auto-estima e reconhecimento social de seu trabalho e função*. Este processo complexo de estímulos e respostas à necessidade humanas hierarquizadas, segundo graus de complexidade crescentes, determina o sucesso ou o fracasso da ação humana, determinando o sucesso ou fracasso profissional, influenciando profundamente, também, nos objetivos organizacionais. (BALCÃO & CORDEIRO, 1975; MARRAS, 2000).

Para Maslow (1975), a motivação humana está na medida direta da possibilidade de satisfação de necessidades internas, de natureza híbrida (orgânicas, subjetivas e psicossociais), que pressionam os agentes humanos levando-os a agir em função de sua satisfação. Para que haja ação, ou reação, é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de fato externo ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o ciclo motivacional. A teoria de Maslow é considerada como uma das mais importantes teorias de motivação.

As necessidades dos seres humanos se apresentam como um complexo hierárquico piramidal na teoria motivacional de Maslow, tendo como consequência dinâmica principal que quando o indivíduo consegue assegurar a satisfação de um patamar básico de necessidades, automaticamente, surge a motivação em direção a um outro patamar de necessidades mais complexas e que devem ser satisfeitas através do trabalho. Poucas ou nenhuma procuram reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas, contudo, estando estas últimas satisfeitas e, surge, a necessidade da busca pela segurança e o reconhecimento social, tendo assegurado essas outras necessidades de complexidade média, surgem as necessidades de auto-realização e auto-estima como um patamar superior de motivação e satisfação (SELL, 2002).

A pirâmide de Maslow está representada na Figura 1, indicando a relação hierárquica que vai das necessidades consideradas rudimentares até aquelas mais evoluídas que implicam a

busca da valorização e do reconhecimento como buscas essenciais do ser humano e de um certo poder de escolha dos meios organizacionais de satisfação.



Fonte: Maslow (1975)

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow

Na base da pirâmide de Maslow estão, portanto, as necessidades fisiológicas sendo as mais elementares, constituem os elementos e tendências primordiais tal como a alimentação, habitação, saneamento mínimo, roupas e calçados, transporte, entre outros. A estas necessidades básicas Marras (2000) denomina de fatores higiênicos, as outras necessidades ele denomina de fatores motivacionais propriamente.

As necessidades de segurança representam um estágio médio na hierarquia das necessidades referindo-se a busca de proteção, estabilidade, harmonia, entre outros. A necessidade de associação forma um outro patamar superior aos precedentes e refere-se às necessidades de socialização e plena inclusão social que os seres humanos experenciam após terem sido satisfeitas as necessidades mais fundamentais. A necessidade de estima, ou auto-estima constitui o quarto e penúltimo estágio das necessidades humanas, de acordo com a psicologia motivacional de Maslow. Trata-se nestes patamares superiores de necessidades que somente surgem quando os seres humanos asseguraram a satisfação das necessidades básicas e se definem pela busca do reconhecimento por si, de sua realização e valorização profissional e social. Motivados por esta necessidade, os indivíduos movem-se em busca de oportunidades onde podem mostrar seu valor e competência, se não as encontram podem cair em frustração.

A forma de satisfação das necessidades na Civilização Indústria Moderna e Contemporânea, é o trabalho organizacional, se o indivíduo se sente frustrado na satisfação de necessidades por ele experienciadas e se esta satisfação depende de seu trabalho organizacional, sua *tendência natural* é partir em busca de uma outra função e organização. Este fenômeno é percebido pelas organizações atuais como um desafio em função de estabelecer programas e estratégias de RH que permitam conservar os RH humanos especializados devido a concorrência de oportunidades.

A auto-realização é a mais complexa e desenvolvida das necessidades humanas expressando-se na busca do pleno reconhecimento profissional e psicossocial, implicando na valorização e no sentimento de realização de tarefas importantes para o desenvolvimento da sociedade e para a evolução da espécie humana. Os profissionais que chegam a atingir a satisfação destas necessidades superiores de auto-realização chegam a um alto grau de desenvolvimento da criatividade sendo agentes organizacionais importantes para a vida das organizações onde trabalham (MARRAS, 2000).

Neste sentido, Soto (2002), afirma que organizações buscam saber os fatores motivacionais que podem ser programados em função de um máximo de satisfação pessoal de seus colaboradores, perguntando-se quais os fatores envolvidos na busca profissional dos seres humanos. Assim, as teorias organizacionais se orientam para a descrição do conteúdo da motivação para o trabalho e formulam proposições sobre os fatores que são causa de motivação (*satisfação*), ou de desmotivação (*insatisfação*) dos indivíduos em relação à suas tarefas organizacionais e seu ambiente de trabalho.

Pode-se verificar na literatura especializada, tanto em relação às teorias psicológicas, quanto em relação às teorias organizacionais que se a organização experimenta a necessidade de conservar os RHs existentes, isto é, possuir um quadro de funcionários mais estável, é necessário investir em estratégias e programas eficientes que promovam a satisfação humana em todos os níveis.

De acordo com Chiavenato (1999), com a globalização econômica, fruto do desenvolvimento do mercado e da indústria mundiais, aparece uma constatação na maioria das organizações que é o reconhecimento do fato que o grande diferencial competitivo de uma empresa são os seus recursos humanos. São as pessoas que compõe uma empresa que a mantém e a inovam constantemente, são elas que compram, vendem, tomam decisões, definem e implementam estratégia de maximização da produção e da qualidade dos produtos e serviços e que estabelecem a política de relacionamento com os clientes da empresa.

O modo pelo qual as pessoas se comportam em relação ao seu trabalho na organização, sua iniciativa e criatividade sua vontade em assumir os objetivos organizacionais prestando serviços de qualidade e contribuindo para um ótimo ambiente organizacional dependem da política de recursos humanos existentes nas empresas. Surge uma nova visão dos funcionários de um empresa que passam a ser vistos como parceiros internos aos quais se devem dar condições de pleno desenvolvimento profissional, com programas de capacitação e qualificação continuadas e outros incentivos que contribuam para um máximo possível de satisfação pessoal com a organização. Desta forma se pode obter um quadro funcional estável e que continuamente aprimora-se em função dos objetivos organizacionais que passam a se tornar também, os objetivos da organização. Em uma palavra, trata-se de fazer com que o desenvolvimento pessoal dos funcionários se indentifique, ou caminhe junto, com o desenvolvimento organizacional.

3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada no presente estudo é de natureza quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque “procura medir o grau em que algo está presente”, expressando seus resultados em gráficos (CF. KIRK E MILLER apud MATTAR, 1999, p.77) e qualitativa, pois se realizou a análise descritiva dos dados, fazendo o cruzamento com as informações provenientes da literatura especializada dos dados coletados, propondo-se soluções para os problemas diagnosticados.

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva, pois teve como principal objetivo a descrição de um fenômeno ou de características de uma população definida (MATTAR, 1999) e exploratória, já que procurou elucidar fatos que não haviam sido analisados anteriormente ou que haviam sido analisados de forma precária.

A população analisada na amostra é constituída por todos os empregados desligados entre julho de 2005 e novembro de 2006 do CDD/Florianópolis da Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV, tratando-se assim de uma população finita e delimitada, o que representa um censo (MATTAR, 1999).

O estudo baseou-se na análise de dados primários e secundários, obtidos através das documentações da própria AmBev onde estão apresentados sua política de RH e da tabulação das entrevistas realizadas com os funcionários desligados no período compreendido. Foram analisados 26 questionários de funcionários que foram desligados da empresa, quer por conta própria quer por decisão da Cia.

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado denominado “Entrevista de Desligamento”, fornecido pela própria empresa.

A pesquisa pode também ser considerada como um estudo de caso, já que foi realizada dentro de uma empresa, abordando fatos e dados de seu cotidiano e de seus funcionários.

Como variáveis facilitadoras da pesquisa podem ser citadas o fato de que o autor trabalha na empresa a qual é objeto de estudo e também o fato de que as entrevistas de desligamento já fazem parte do processo de turnover da Cia.

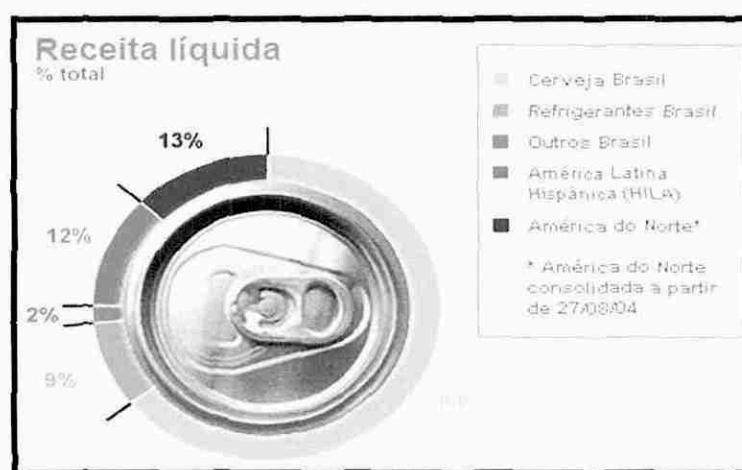
Como fator limitador da pesquisa se releva o fato de que muitos empregados saem descontentes com a empresa quando são demitidos e outros se mantêm indiferentes ou muito satisfeitos, o que pode afetar as respostas dos mesmos nas entrevistas de desligamento.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

4.1 A Companhia de Bebidas da Américas (AMBEV)

O objeto de estudo deste trabalho será a unidade da AmBev situada na cidade de Palhoça/SC, o Centro de Distribuição Direta (CDD) Florianópolis. A AmBev é a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina (AMBEV, 2006). O CDD Florianópolis está situado na rodovia BR-101, KM 212/213, s/n, bairro Passa Vinte, Palhoça, Santa Catarina.

A Companhia foi criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica. A fusão foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em 30 de março de 2000. Líder no mercado brasileiro de cervejas, a AmBev está presente em 14 países, é referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade. Conforme a ilustração da receita líquida a seguir. (AMBEV, 2006).



Fonte: AMBEV (2006)

Figura 2: Receita líquida.

O CDD realiza a distribuição de bebidas (cerveja, refrigerante e *chopp*) para toda a região da grande Florianópolis e conta com 141 funcionários próprios (fechamento de Junho) e, aproximadamente 300 funcionários terceirizados que se dividem em turnos e fazem o CDD “funcionar” 24 horas por dia. O diretor do CDD é o Gerente de Distribuição Direta (GDD).

Os funcionários próprios trabalham na área de vendas, *marketing*, financeiro, logística e recursos humanos enquanto os terceiros são responsáveis pelas entregas, carga e descarga de produtos e limpeza.

O estado de Santa Catarina possui apenas 1 (uma) fábrica, localizada em Lages. Assim, o CDD realiza a “puxada” de cerveja e chopp da fábrica de Lages e de refrigerante de fábricas do Rio Grande do Sul.

A unidade de Florianópolis faz parte da Diretoria (ou Regional Sul), formada pelos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Ao todo existem 9 (nove) diretorias regionais no Brasil.

Com a aliança global firmada com a InBev, em 3 de março de 2004, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas. (AMBEV, 2006).

Com uma estratégia de crescimento fundamentada em princípios de gerenciamento de receita, a AmBev persegue continuamente a maior eficiência em custos e considera sua principal vantagem competitiva sua Gente e a sua Cultura. A Companhia é hoje referência mundial entre as indústrias de bebidas. O EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes, Depreciation And Amortization*) consolidado de 2004 foi de R\$ 4,5 bilhões, ante R\$ 3,07 bilhões de 2003. (AMBEV, 2006).

Detentora do maior portfólio do país no setor de bebidas, AmBev vem consolidando a participação de suas marcas no mercado brasileiro de cervejas. O *market share* da companhia passou de 63,2%, em dezembro de 2003, para 68,1% em dezembro de 2004, segundo a AC Nielsen, mantendo-se neste patamar em 2005. (AMBEV, 2006).

4.2 Histórico da Ambev

Em 1999 é anunciada, em 1º de julho, a fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma, para criar a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas. Multinacional brasileira, a AmBev surge como a terceira maior indústria cervejeira e quinta maior produtora de bebidas do mundo. Antarctica e Anheuser-Busch anunciam o fim de seu acordo no Brasil. Anúncio da internacionalização do Guaraná Antarctica, em parceria com a PepsiCo. O acordo foi divulgado durante audiência na Presidência da República. (AMBEV, 2006).

E no ano 2000: em novembro, foi adquirida a Cerveceria y Malteria Paysandú (Cympai), também do Uruguai, produtora das marcas Norteña e Prinz. Em novembro, em cumprimento ao termo de compromisso firmado com o Cade, são vendidas a marca de cerveja Bavária e cinco fábricas (Ribeirão Preto/SP, Getúlio Vargas/RS, Camaçari/BA, Cuiabá/MT e Manaus/AM). O comprador foi a cervejaria canadense Molson; em 2001 é engarrafado e distribuído na Europa por intermédio da Pepsi, o Guaraná Antarctica chega a Portugal. A AmBev assina com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) contrato de patrocínio oficial da Seleção Brasileira de Futebol por 18 anos. O Guaraná Antarctica é a marca escolhida para iniciar as ações de patrocínio. Operações internacionais chegam ao Paraguai, com a compra do parque industrial da Cerveceria Internacional. (AMBEV, 2006).

Em 2002 o anúncio de aliança estratégica com a Quilmes Industrial S/A (Quinsa) – maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai –, para a integração das operações no Cone Sul. O acordo criou a terceira maior operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. A participação da AmBev na Quinsa é de 40,9%. Anúncio de parceria com a CabCorp – principal engarrafadora Pepsi da América Central –, para atuar no mercado de cervejas daquela região a partir da construção de uma cervejaria na Guatemala. Pepsi surpreende o mercado com o lançamento de Pepsi Twist. A Skol revoluciona o mercado, com o lançamento da Skol Beats, que se destaca por líquido e embalagem diferenciados. Lançamento da Bohemia Escura, cerveja tipo Schwarzbier de aroma com notas de toffe, maltes torrados e espuma incrivelmente cremosa. A AmBev passa a produzir o isotônico Gatorade, marca adquirida internacionalmente pela PepsiCo; em 2003 iniciou as operações na Guatemala. Anúncio da aquisição da Cerveceria SurAmericana, no Equador, segunda maior cervejaria do país. Lançamento da Pepsi X, um Energy Cola, que mistura o sabor da Pepsi com as propriedades de uma bebida energética. Lançamento da Bohemia Weiss, cerveja de trigo, naturalmente turvo e refrescante, com aroma frutado e de especiarias.

No ano de 2004, em fevereiro, a AmBev associou-se a Embotelladora Dominicana CXA (Embodom), engarrafadora exclusiva da PepsiCo na República Dominicana. A sociedade prevê a comercialização de refrigerantes e cerveja no mercado dominicano de bebidas e garantirá a AmBev uma participação de 66%. Em março, a AmBev e a Interbrew, anunciaram uma aliança estratégica, constituindo a maior cervejaria do mundo e tornando-se a líder mundial do setor, com uma participação de aproximadamente 14% do mercado. Com a negociação, a AmBev assumiu a cervejaria canadense Labatt. Lançamento do Guaraná Zon, o Guaraná com uma dose extra de guaranina, substância que agrega ao produto energia. Lançamento da Bohemia Royal Ale, cerveja

encorpada, tipicamente inglesa. Feita com maltes especiais e lúpulos europeus que conferem cor acobreada, sabor marcante e paladar com notas de toffee. Com qualidade Brahma, é lançada a Líber é a única cerveja com 0% de álcool do País. A Skol lança mais uma embalagem inédita no Brasil, a Skol Big Neck, uma garrafa de 500 ml com tampa de rosca e boca redondona; em 2005 a Brahma vira marca mundial e passa a ser vendida em mais 15 países: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, Ucrânia, França, Espanha, Malta, Chipre, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Luxemburgo e Holanda. A Bohemia lança a Bohemia Confraria, inspirada a partir de uma receita nascida na idade média, criada pelos monges e aperfeiçoada pela Bohemia. Lançamento da cerveja belga super-premium Stella Artois. AmBev inaugura fábrica de cerveja em Lima, com capacidade para produzir 100 milhões de litros de cerveja por ano. (AMBEV, 2006).

Produtos por País

Argentina - (Quilmes Industrial S.A.).

Cervejas: Brahma Chopp, Brahma Bock, Quilmes Cristal, Quilmes Bock, Quilmes Light, Imperial, Liberty, Iguana, Bieckert, Palermo, Norte, Norte Negra e Andes.

Refrigerantes: Pepsi-Cola, Pepsi Cola Light, Pepsi Twist, Pepsi Twist Light, Seven-Up, Seven-Up Light, Mirinda Naranja, Mirinda Manzana, Mirinda Uva, Mirinda Frutilla e Paso de Los Toros.

Outros produtos: Gatorade, Tropicana Néctares, Tropicana 100% Jugo (Naranja), Eco de Los Andes, Glaciar e Nestlé Pureza Vital.

Uruguai - (FNC- Fabrica nacional de Cervezas).

Cervejas: Norteña, Patricia Pilsen, Pilsen Negra, Zillertal, Iguana, Quilmes, Liberty, Doble Uruguay.

Refrigerantes: Malta Pilsen¹, Pepsi-Cola, Pepsi Cola Light, Seven-Up, Seven-Up Light, Paso de los Toros Mirinda e Teem.

Outros produtos: Vila del Este.

Paraguai - (Cervepar).

Cervejas: Brahma Ouro Fino Pilsen Quilmes Baviera Dorada.

Venezuela - (CACN).

Cervejas: Brahma Light Brahma Chopp Brahma ICE.

Refrigerantes: Malta Caracas¹ e Brahma Malta

Outros produtos: Vila del Este.

Guatemala - (Cervecería Rio + Capcorp).

Cervejas: Brahva

Peru - (Compañía Cervecera AmBev Perú)

Cervejas: Brahma Quilmes.

Refrigerantes: Pepsi-Cola, Seven Up, Concordia, Triple Kola e Evervess.

Outros produtos: San Carlos.

Bolívia (Quinsa).

Cervejas: Paceña, Ducal, Taquiña, Pilsener e Maltin.

Chile (Cerveceria Chile + Quinsa).

Cervejas: Becker, Báltica e Brahma.

Ecuador - (Cia. Cervecera AmBev Ecuador).

Cervejas: Brahma Quilmes.

Dominicana - (Cía. Cervecera AmBev Dominicana)

Cervejas: Brahma.

Refrigerantes: Pepsi Twist, 7 Up, Mirinda, Diet Pepsi, Diet 7 Up, Red Rock e Enriquillo.

Outros produtos: Mont Pellier. (AMBEV, 2006).

4.3 Política dos Recursos Humanos da AMBEV

Para garantir o desempenho da Gente AmBev e transformar os funcionários em talentos, aposta-se na formação e especialização da equipe. A Universidade AmBev (UA) assume a definição das políticas e diretrizes de treinamento, com um investimento de R\$ 13,5 milhões em 2003. O gerenciamento e a capacitação das equipes são responsabilidades dos líderes que recebem suporte da UA. (AMBEV, 2006).

Ano a ano, amplia-se a abrangência da habilitação oferecida, com cerca de 40 cursos em diversas áreas, assegurando-se, a cada pessoa, a formação adequada para o cargo que vai ocupar. Esse é um desafio numa empresa em que 97% dos funcionários têm o ensino fundamental completo e 30% cursaram universidades. (AMBEV, 2006).

Há desde cursos com duração de três dias até outros bem mais longos, como o Master in Business Administration (MBA), ministrados durante um ano. A seleção para esse curso é rigorosa e reservada principalmente aos gerentes ou profissionais em preparação para ocupar

cargos estratégicos. Os participantes adquirem uma visão sistêmica da Companhia e têm a oportunidade de comparar processos, resultados e cultura com as melhores empresas do Brasil e do mundo, que são referências em suas áreas de atuação. (AMBEV, 2006).

As oportunidades de crescimento estão à disposição de todos. Há também muito incentivo para a mobilidade e o desenvolvimento horizontal, isto é, a passagem sucessiva por áreas diferentes — desde a operação industrial até a área de vendas ou administrativa, tanto no Brasil como no exterior —, o que contribui para a expansão do potencial profissional de cada um e o desenvolvimento de uma visão global dos processos. (AMBEV, 2006).

A cultura da Companhia, com foco em resultados e na meritocracia tem permitido alcançar metas de curto prazo sem comprometer a visão de que todo o resultado deve ser sustentável no longo prazo. Lideramos pelo exemplo pessoal e gostamos de estar onde as coisas acontecem, vendo com os próprios olhos cada passo do trabalho e estando próximos da operação. (AMBEV, 2006). O CDD Florianópolis atende aproximadamente 1200 (um mil e duzentos) pontos de venda (PDVs) espalhados pela região da Ilha de Santa Catarina e do continente.

4.4 Perfis de Venda

Existem 53 (cinquenta e três) vendedores (*fechamento de Junho*) trabalhando no CDD Florianópolis. Eles estão divididos em duas salas: Ilha (que atende toda a região da Ilha de Santa Catarina) e Continente (que atende a região continental e metropolitana da capital). Cada sala possui 1 (um) Gerente de Vendas (GV), 4 (quatro) supervisores de vendas e 4 (quatro) equipes de vendedores, uma para cada supervisor, que podem variar de 4 (quatro) a 6 (seis) vendedores cada.

O vendedor da AmBev pode ser dividido em dois perfis: M1 (que vende cerveja Skol e guaraná), M2M3 (que vende Brahma, Antarctica, Pepsi, Sukita e Soda), Trimarca (que vende todas as marcas), Segmentado (que atende o mercado de auto-serviço da rota) e Chopp.

Os funcionários que recebem salário variável são somente os vendedores e supervisores de vendas.

4.5 Mercado

O mercado de atendimento da Companhia se divide basicamente em: Frio (Rota), auto-serviço (AS), AS Rota e Chopp.

O mercado frio é composto pelos bares, mercearias e mini-mercados atendidos pela empresa e é servido pelos vendedores “de Rota”.

O AS é composto pelas grandes redes de supermercados, como Angeloni e Big, que possuem grande poder de barganha.

Já o AS rota é formado por mercados de médio porte e lojas de conveniência, PDVs que são maiores que os do segmento frio, mas não tem volume de compra para serem atendidos pelo AS regular.

Com relação ao mercado de Chopp, ele abrange todos os pontos de venda que comercializam Chopp AmBev.

4.6 Gerenciamento pelas Diretrizes

O padrão de remuneração variável da AmBev é baseado no cumprimento de metas pré-estabelecidas.

A Administração Central (AC), na pessoa do Diretor de vendas, abre as metas para cada *Diretor regional*, que irá desdobrá-las para cada site da diretoria, representado por seu GDD. Depois disso o CDD vai abrir a meta para cada um dos GVs, que desdobrarão para os supervisores e, só então, para cada vendedor de forma individual.

As metas são baseadas em pontos obtidos através da relação entre volume de vendas e preço praticado. Assim, quanto maiores forem as bonificações e/ou menor o preço praticado pelo vendedor a tendência é que o salário diminua.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação dos Resultados

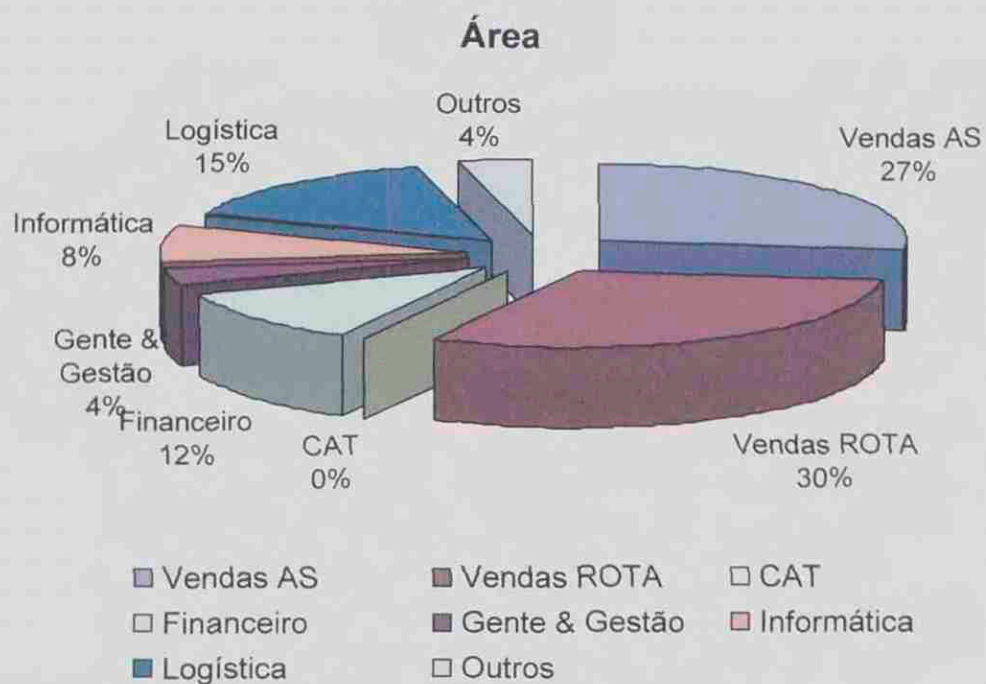
No presente capítulo serão apresentadas os resultados e as análises das informações contidas nas entrevistas de desligamento dos anos de 2005 e 2006. As análises foram efetuadas a partir dos dados colocados na fundamentação teórica.



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 1: Tipo de desligamento

Pode-se perceber que a maior parte dos desligamentos (62%) se dá de maneira forçada (por iniciativa da empresa), enquanto que 38% ocorrem por iniciativa do próprio funcionário.

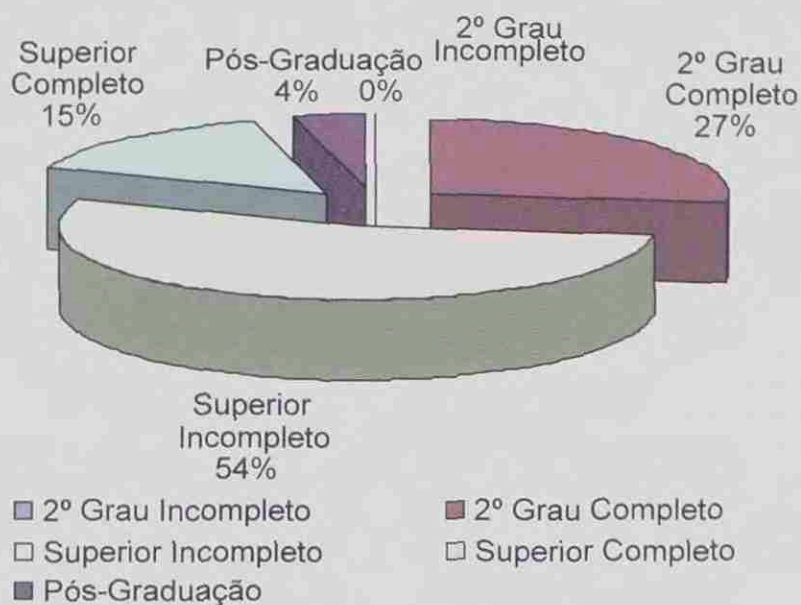


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 2: Área

A área mais comum dos funcionários desligados é a de vendas. Provavelmente até mesmo por ser a área de maior representatividade dentro do quadro funcional da AmBev de Florianópolis.

Escolaridade

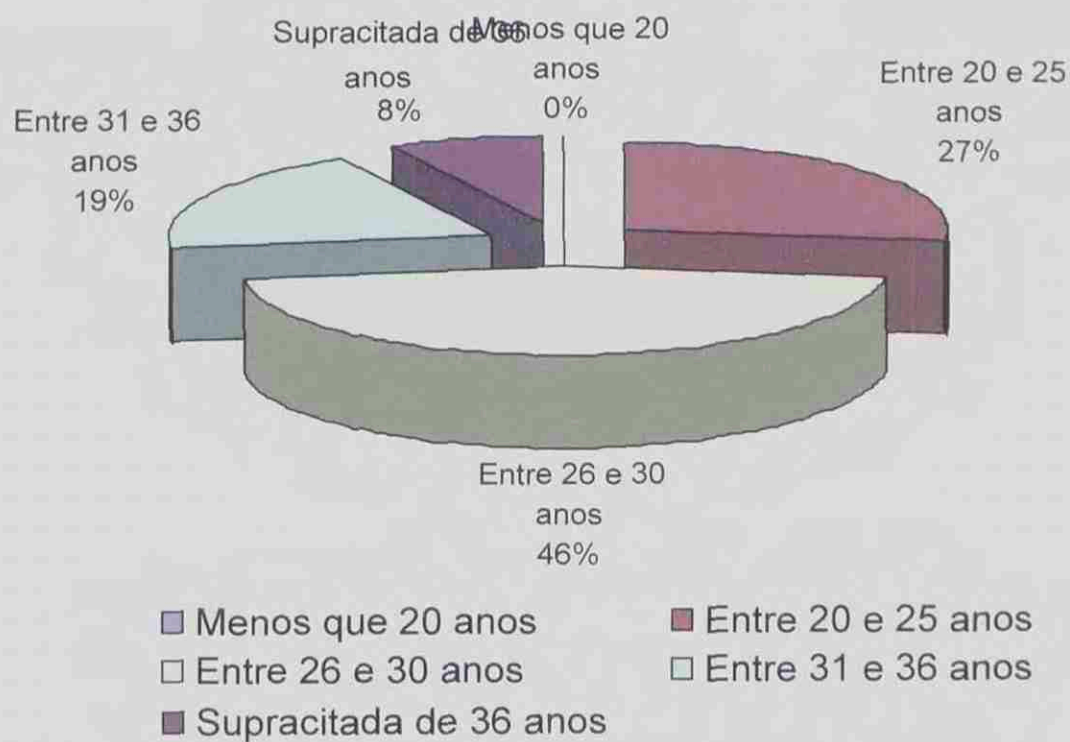


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 3: Área

Percebe-se que a maioria dos funcionários desligados da AmBev já concluiu ou pelo menos iniciou algum curso superior (69% dos entrevistados), fato que é interessante devido ao interesse da Cia em incentivar os estudos de terceiro grau entre os funcionários partindo da premissa de que no futuro todos tenham nível superior completo.

Idade

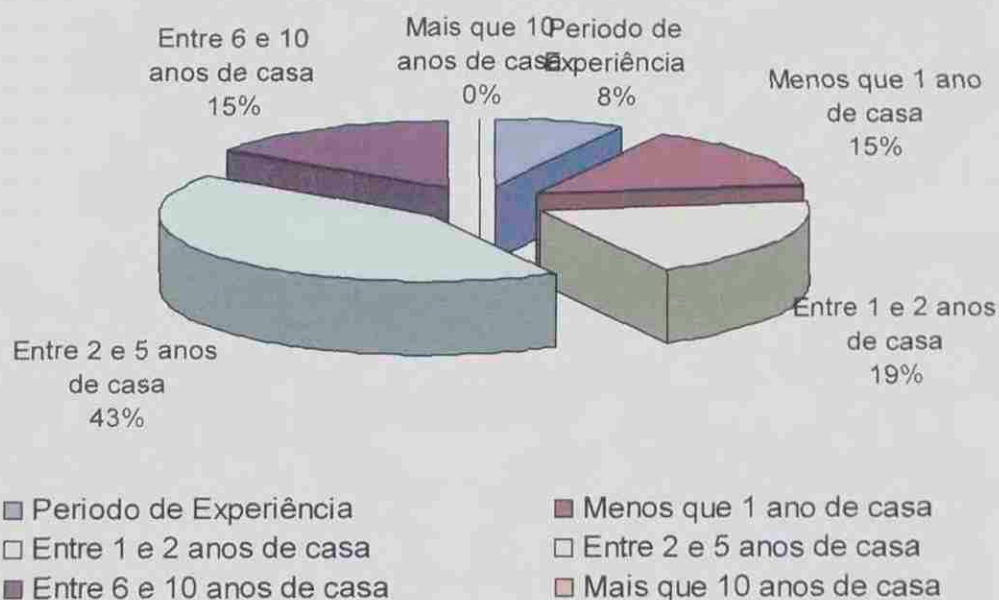


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 4: Idade

A maioria dos entrevistados têm até 30 anos (73%).

Tempo de Empresa

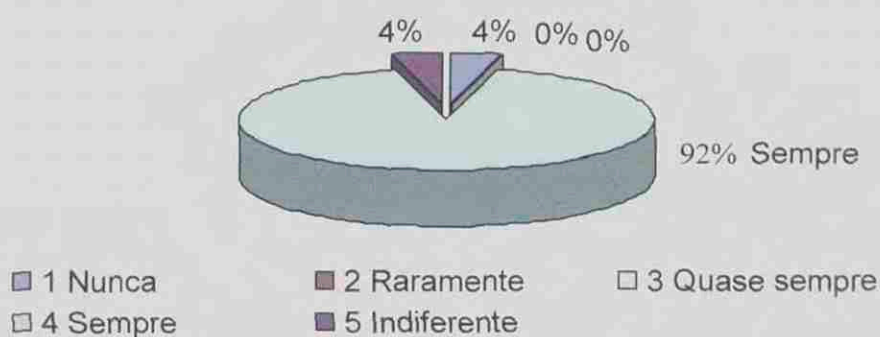


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 5: Tempo de Empresa

Pode ser visto, através do gráfico supracitada, que o tempo de casa da maioria dos funcionários desligados (43%) está entre 2 e 5 anos e que aqueles com mais de 10 anos de casa não chegam nem a 1%.

1 - (Vendas) Você compreendia a sistemática de prêmio por objetivo?
(Operações) Você compreendia a vinculação das metas com a remuneração variável da Cia?

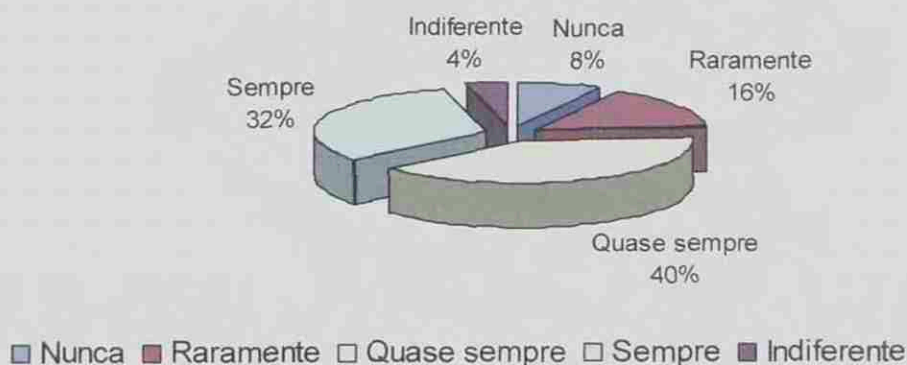


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 6: Pergunta 1

A quase totalidade dos funcionários entrevistados, da área de vendas, ou não, declararam compreender a sistemática de remuneração variável da Cia e a relação entre o atingimento das metas e a composição do salário variável.

2 - Você considerava a sistemática do variável (PEF, PO, Bônus) justa e refletia o seu desafio referente a meta?

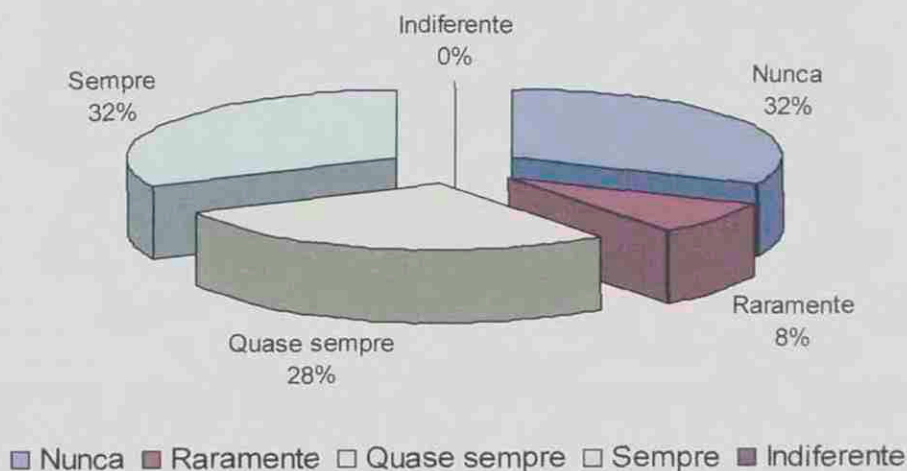


Fonte: Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 7: Pergunta 2

A maior parte dos entrevistados (72%) garantiu que a remuneração é justa face ao desafio que suas metas representavam.

3 - Você considerava a sua remuneração total justa e compatível com sua função e com o mercado?

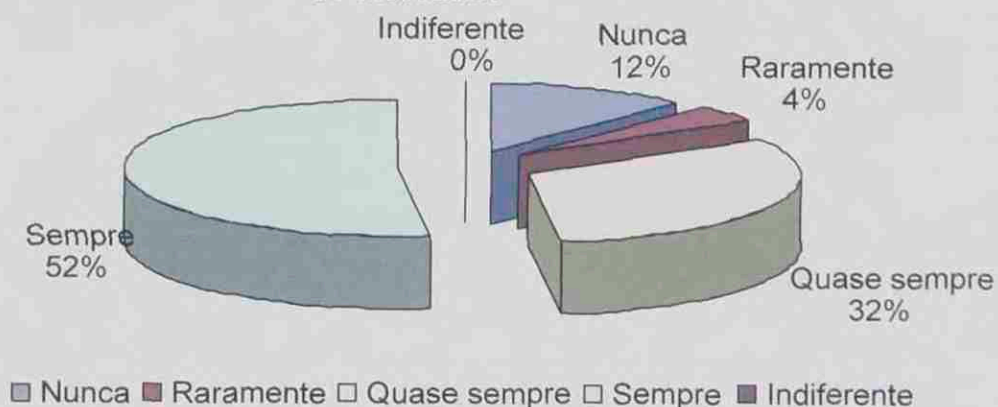


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 8: Pergunta 3

Mais da metade (60%) dos entrevistados considerou sua remuneração total justa e compatível com o mercado. No entanto, 40% se mostraram descontentes.

4 - Você se motivava com a política de remuneração variável (PEF, PEV, Bônus), em função da mesma ser agressiva, quando comparada com outras empresas do mercado?

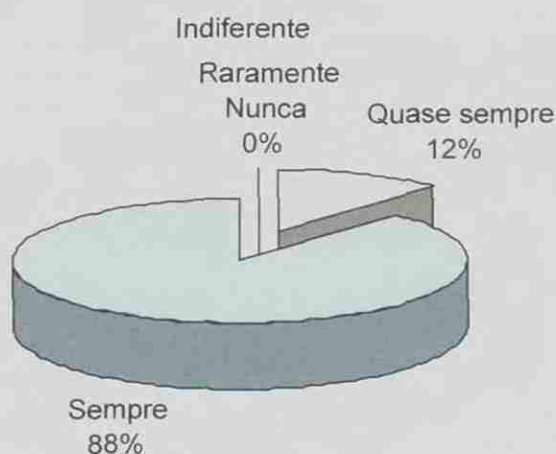


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 9: Pergunta 4

É perceptível, através do gráfico supracitada, que os funcionários se motivavam com a política de remuneração variável da Cia.

5 - Você considerava o ticket alimentação/ refeitório e o transporte disponibilizado pela Cia. Satisfatórios?



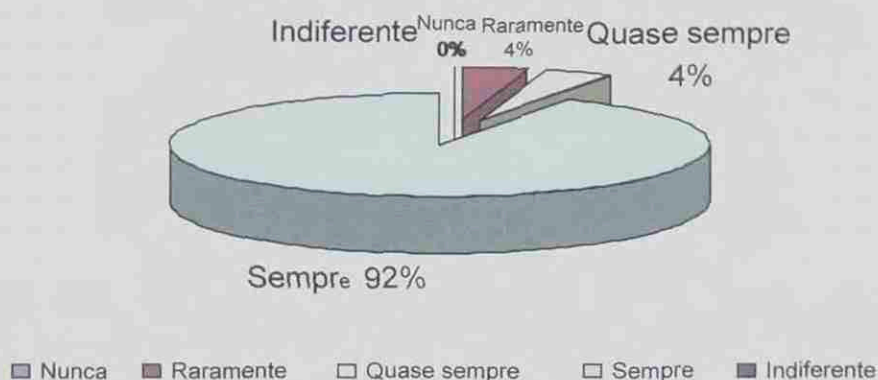
■ Nunca ■ Raramente □ Quase sempre □ Sempre ■ Indiferente

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 10: Pergunta 5

Todos os funcionários entrevistados consideravam os vales alimentação e transporte disponibilizados pela Cia. como satisfatórios.

6 - Os benefícios oferecidos pela Cia (14°, assistência médica, odontológica, bolsa de estudo, material escolar, IAPP, cesta de Natal, brinquedo para filhos, etc.) atendiam às suas necessidades?



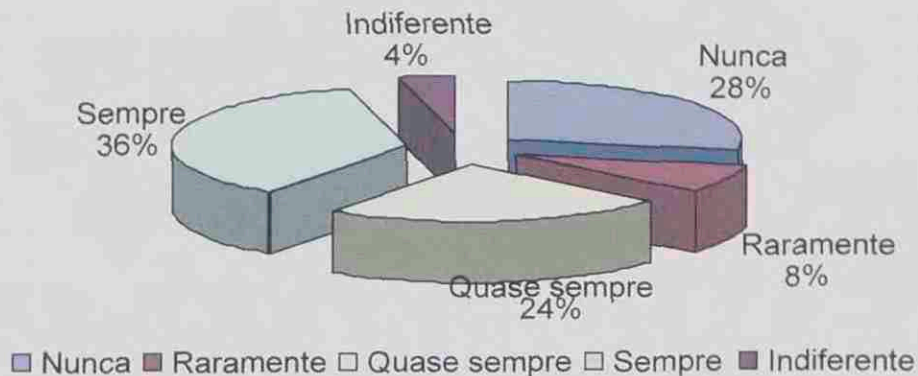
6

Fonte: Pesquisa do autor

Gráfico 11: Pergunta 6

Um percentual de 96% dos funcionários entrevistados atestou que os benefícios oferecidos pela AmBev estavam de acordo com suas necessidades.

7 - Você considera que existia a cooperação e integração entre as áreas contribuindo para o alcance dos resultados?

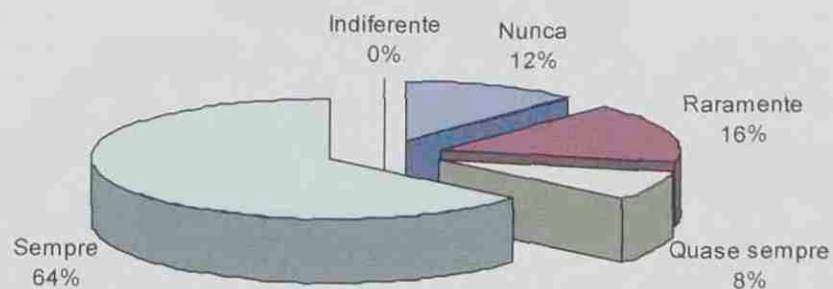


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 12: Pergunta 7

A maioria dos entrevistados (60%) acredita que existe cooperação entre as áreas, enquanto que 38% acreditam que não.

8 - Você considerava que seu chefe imediato agia de acordo com o que falava?



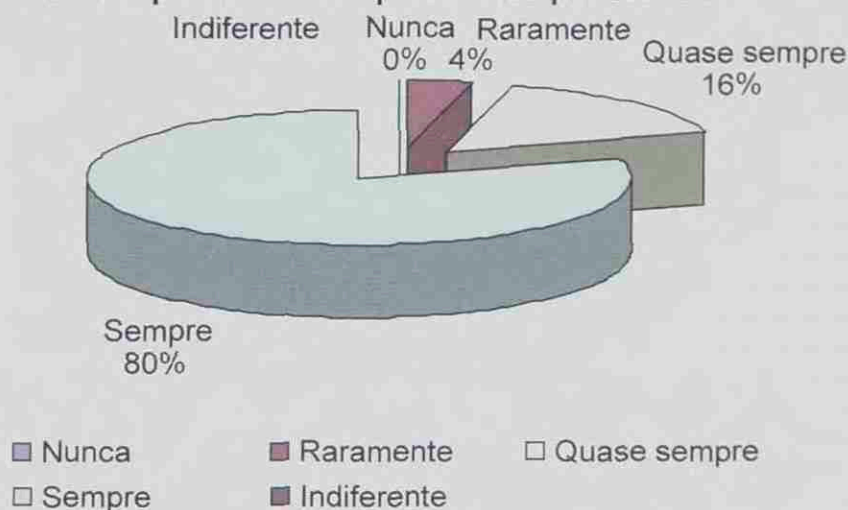
■ Nunca ■ Raramente □ Quase sempre □ Sempre ■ Indiferente

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 13: Pergunta 8

O superior imediato agia de acordo com o que falava de acordo com 72% dos funcionários entrevistados

9 - As metas e assuntos estratégicos da Cia e da área eram explicadas e compreendidas por todos?

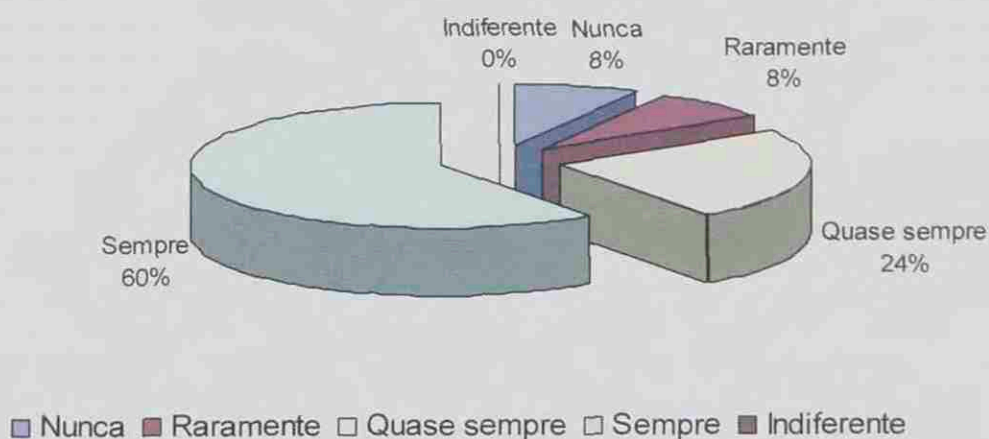


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 14: Pergunta 9

Praticamente todos os entrevistados (96%) acreditavam que as metas e assuntos estratégicos da Cia eram explicados e compreendidos por todos.

10 - Seu chefe imediato soube coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente?

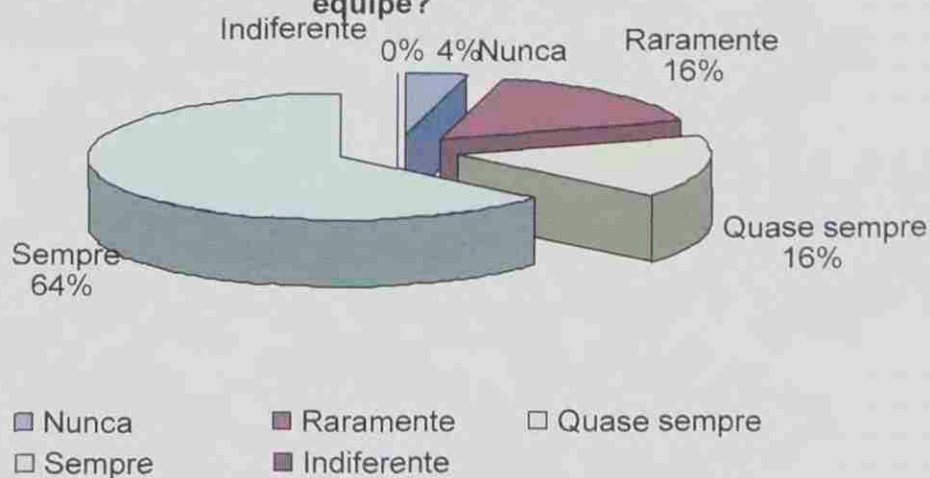


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 15: Pergunta 10

Oitenta e quatro por cento dos entrevistados acreditam que seus chefes sabiam coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.

11 - Seu chefe imediato tinha agilidade nas respostas às dúvidas e decisões solicitadas pela equipe?

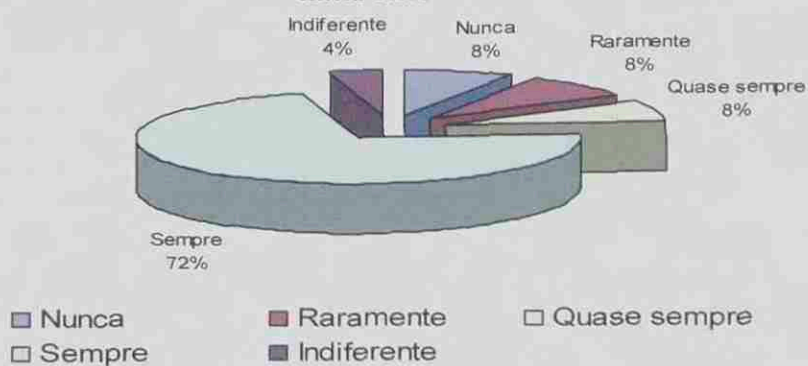


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 16: Pergunta 11

Sessenta e quatro por cento dos funcionários afirmaram que seus chefes imediatos tinham agilidade nas respostas às dúvidas da equipe

12 - Quando a Empresa enfrentava problemas você sentia como se fossem seus problemas também?

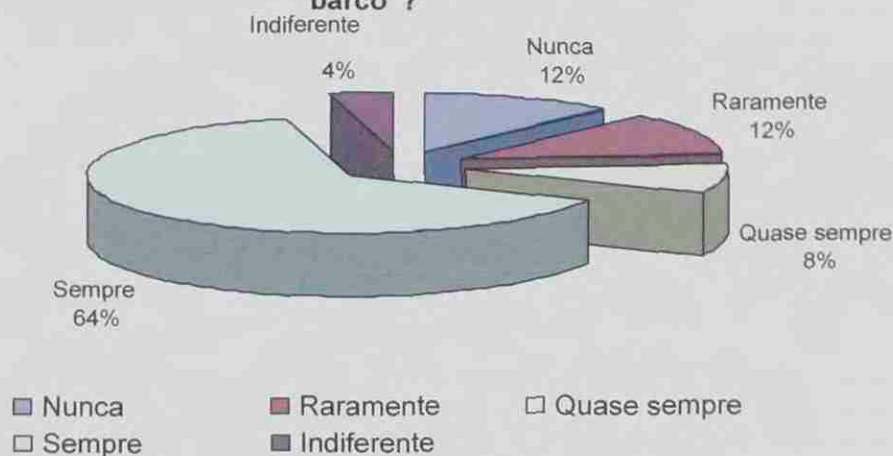


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 17: Pergunta 12

A grande maioria dos funcionários entrevistados sentia como se os problemas das empresas fossem seus também.

13 - Você sentia que estávamos todos "no mesmo barco"?



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 18: Pergunta 13

Mais da metade dos entrevistados (74%) acreditavam que todos estavam “no mesmo barco” dentro da empresa.

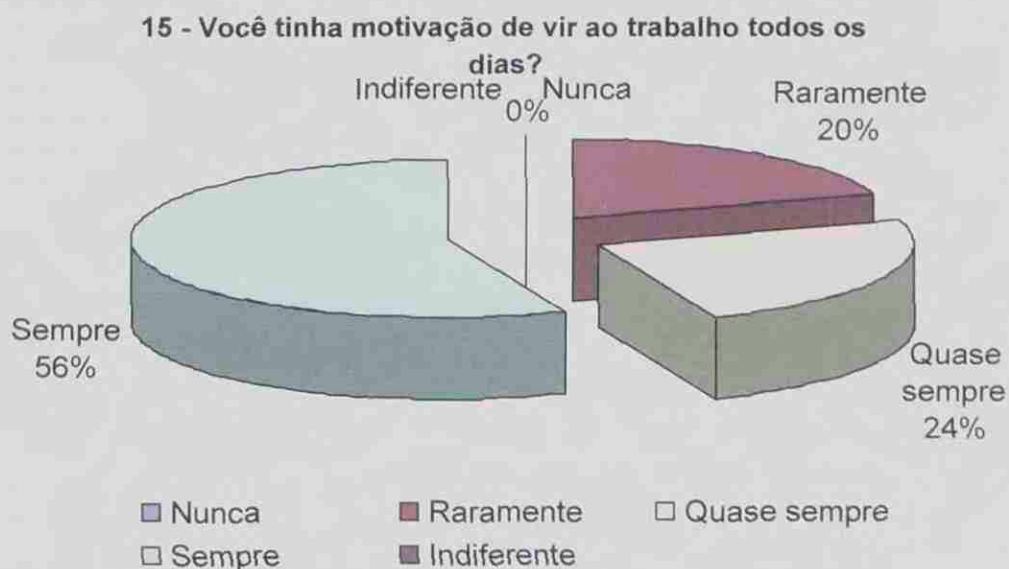
14 - Você tinha orgulho de contar às pessoas que trabalhava aqui?



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 19: Pergunta 14

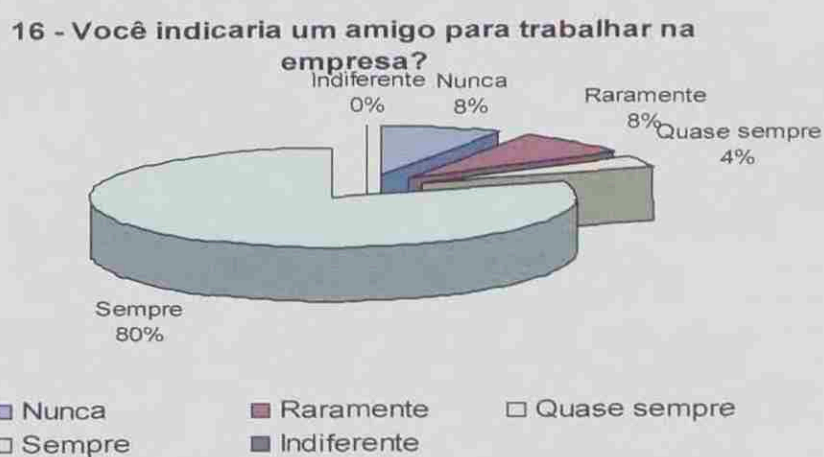
Pode-se perceber pelo gráfico supracitada que orgulho é algo que praticamente todos os funcionários sentiam com relação à AmBev, pois 92% deles responderam que sentiam orgulho ao dizer que trabalhavam na Cia.



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 20: Pergunta 15

Oitenta por cento dos entrevistados tinham motivação de ir para o trabalho diariamente.

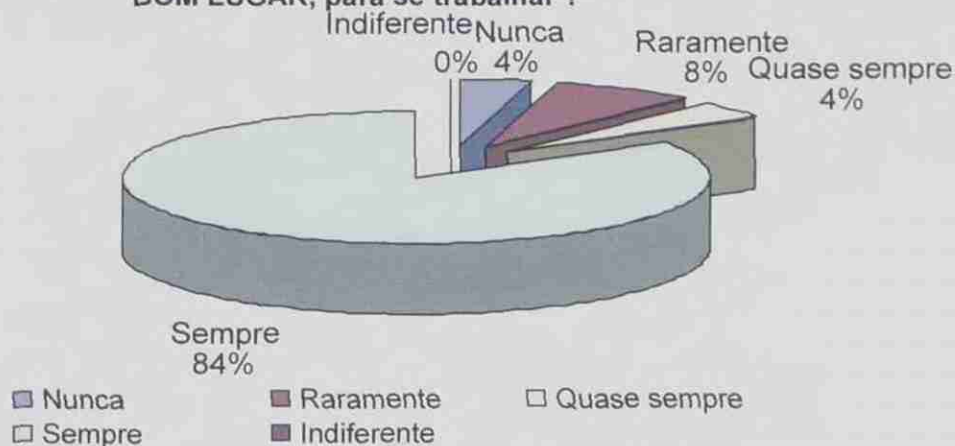


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 21: Pergunta 16

Oitenta e quatro por cento dos entrevistados indicariam um amigo para trabalhar na AmBev.

17 - Você considerava que sua Unidade era um BOM LUGAR, para se trabalhar ?

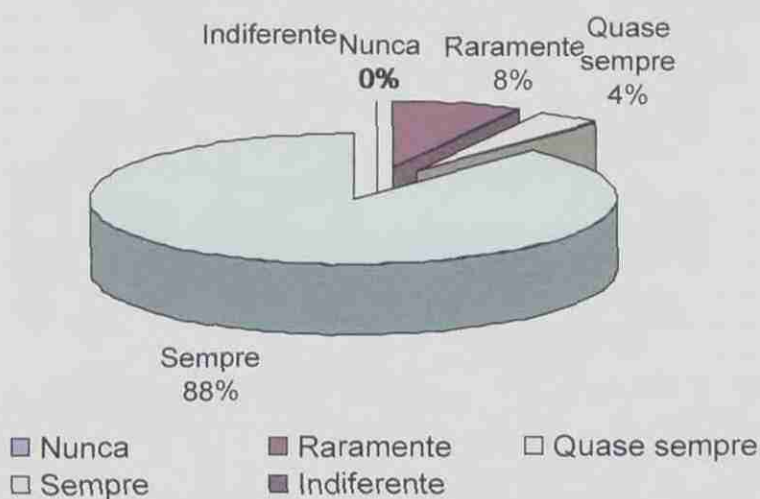


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 22: Pergunta 17

Pode-se perceber pelo gráfico supracitada que a maioria dos entrevistados (84%) consideravam a empresa como um bom lugar para se trabalhar.

18 - O tratamento que recebia de seu chefe imediato/mediato era moderado, saudável e respeitoso?

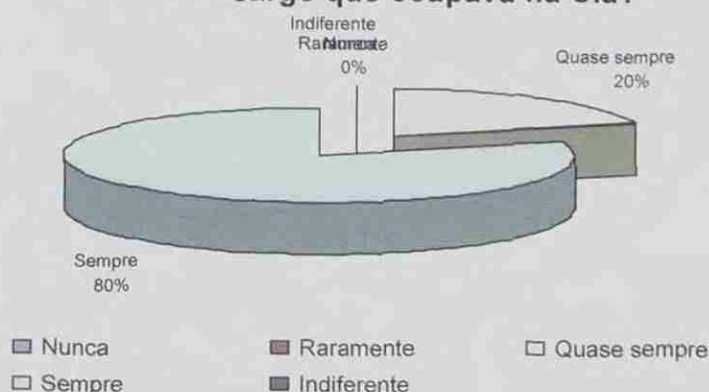


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 23: Pergunta 18

Mais de 90% dos funcionários consideravam o tratamento que recebiam de seu chefe imediato como reseitoso.

19 - Você era bem tratado independentemente do cargo que ocupava na Cia?

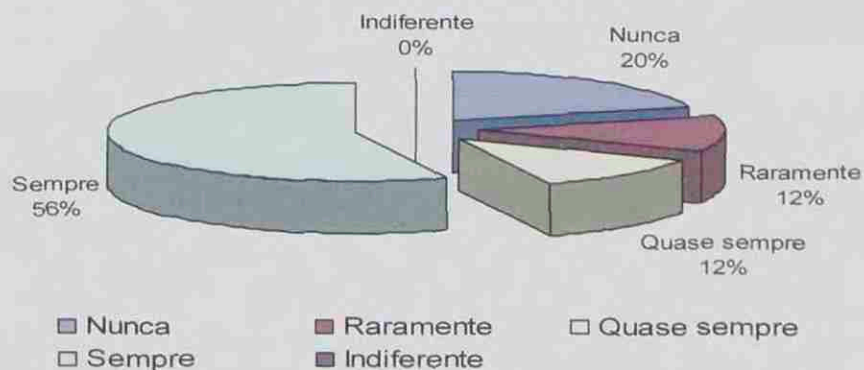


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 24: Pergunta 19

Todos os funcionários entrevistados alegaram que eram bem tratados independente do cargo que ocupavam.

20 - Seu chefe imediato o auxiliava a equilibrar sua vida profissional e pessoal?

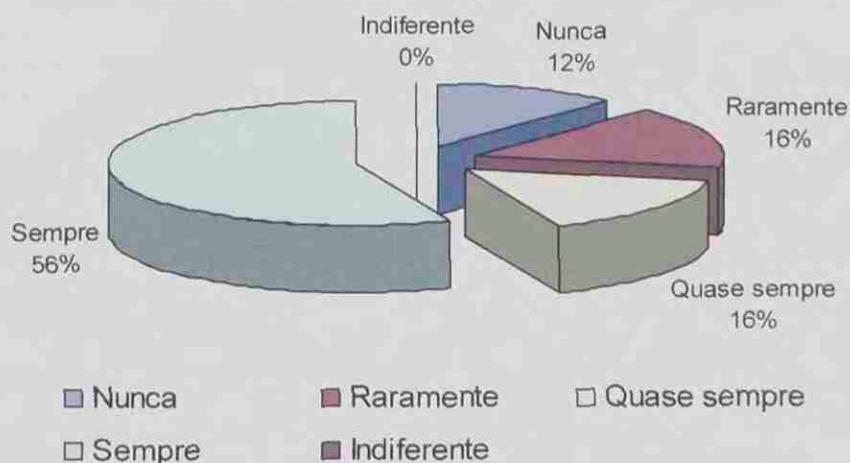


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 25: Pergunta 20

Pode-se perceber que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ainda é um ponto que provoca divisão entre os colaboradores, considerando uma jornada de trabalho que propicie ao trabalhador a oportunidade de realizar atividades alheias às praticadas profissionalmente.

21 - A carga horária de trabalho era adequada a sua função e responsabilidades?

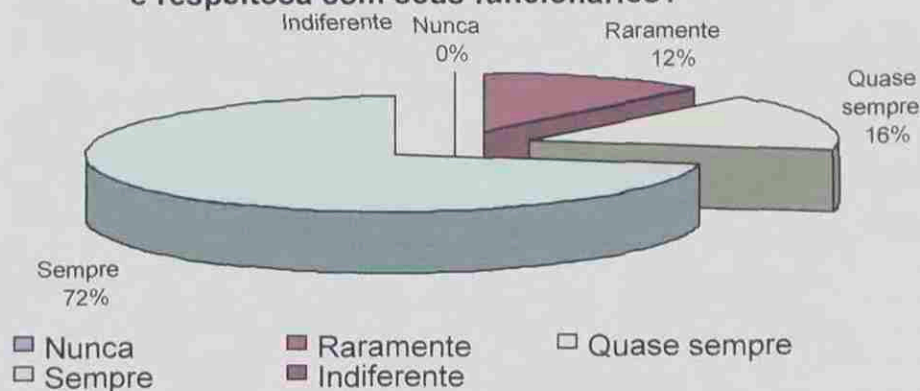


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 26: Pergunta 21

Comparando-se com a pergunta anterior, nota-se uma semelhança no percentual de satisfação quanto à duração da jornada de trabalho.

22 - Você considerava que seu chefe imediato/mediato agia de forma ética, justa, correta e respeitosa com seus funcionários?

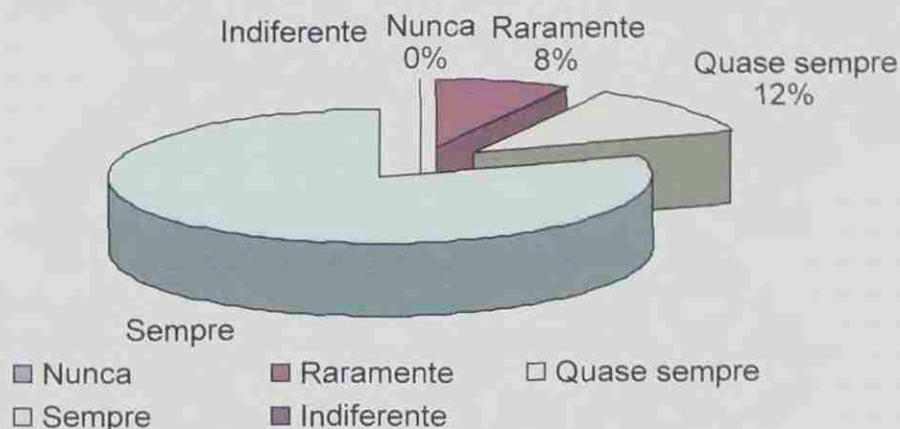


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 27: Pergunta 22

Apenas 12% dos funcionários entrevistados achavam que seus chefes não agiam de maneira correta/ética com suas equipes.

23 - Seu chefe imediato acompanhava os erros e sinalizava novos caminhos para o sucesso na execução das atividades da equipe?

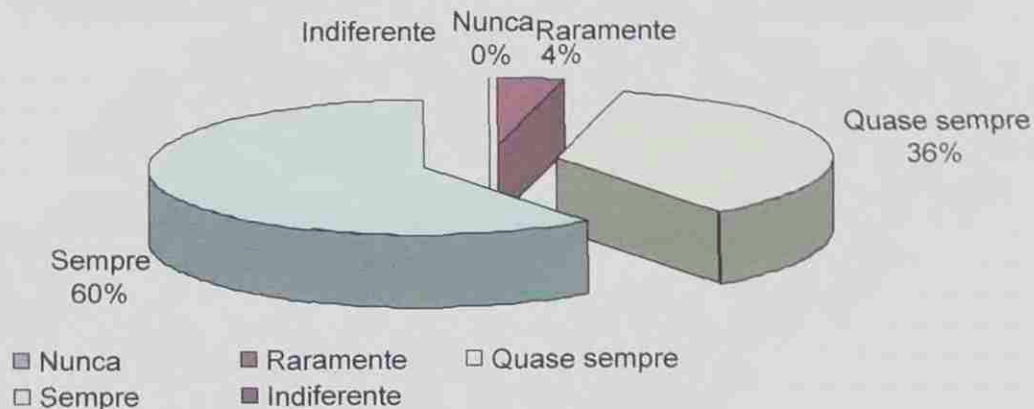


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 28: Pergunta 23

A quase totalidade dos entrevistados garantiu que seus chefes acompanhavam os erros da equipe e sinalizavam novos caminhos para seguir.

24 - Em geral, quando existiam vagas, a Cia buscava preenchê-las com pessoas internas, dando oportunidade de crescimento às pessoas corretas e que merecem?

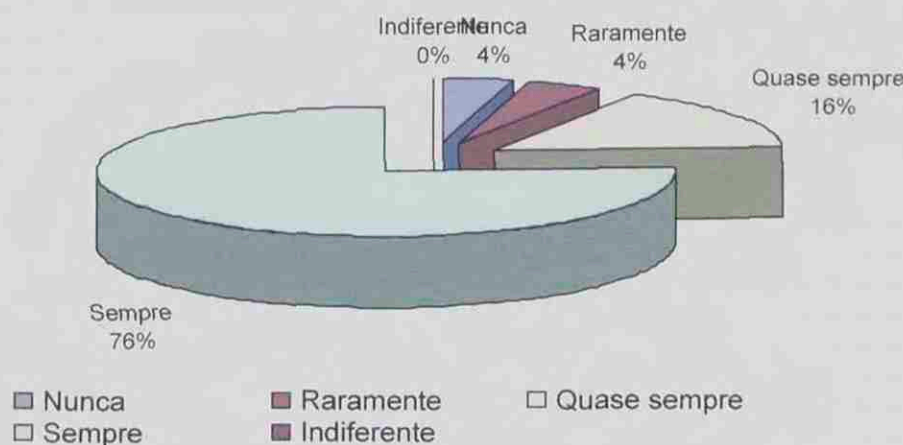


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 29: Pergunta 24

O recrutamento interno faz parte de um dos processos da Cia., o que é refletido na percepção dos entrevistados.

25 - A Empresa oferecia treinamentos (internos ou externos) para o seu desenvolvimento e crescimento?

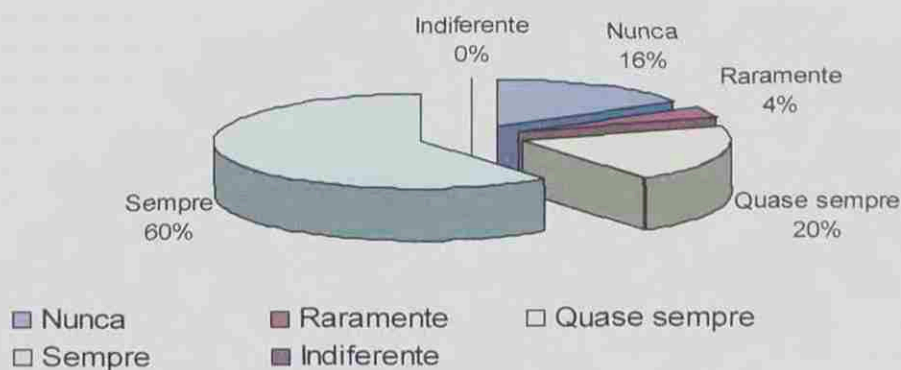


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 30: Pergunta 25

A empresa buscava sempre oferecer treinamentos e capacitações para seus empregados, segundo o gráfico supracitada.

26 - Você acreditava que tinha perspectivas de crescimento na Cia. ?

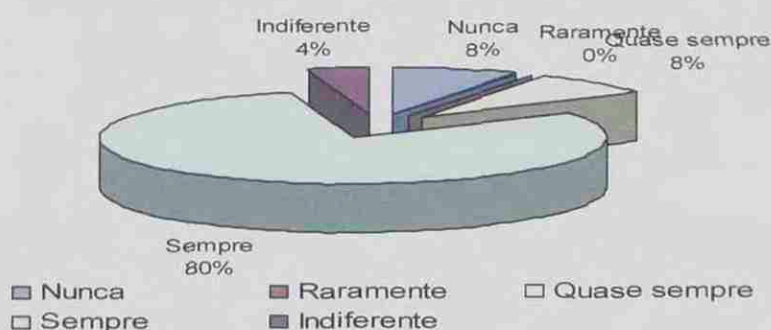


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 31: Pergunta 26

A Cia. possui trilha de encarreiramento e espera que seus funcionários demonstrem interesse em crescer dentro da empresa. Oitenta por cento dos entrevistados acreditavam em tal fato.

27 - Seu chefe imediato te orientava no que você precisava desenvolver para encarreirar?

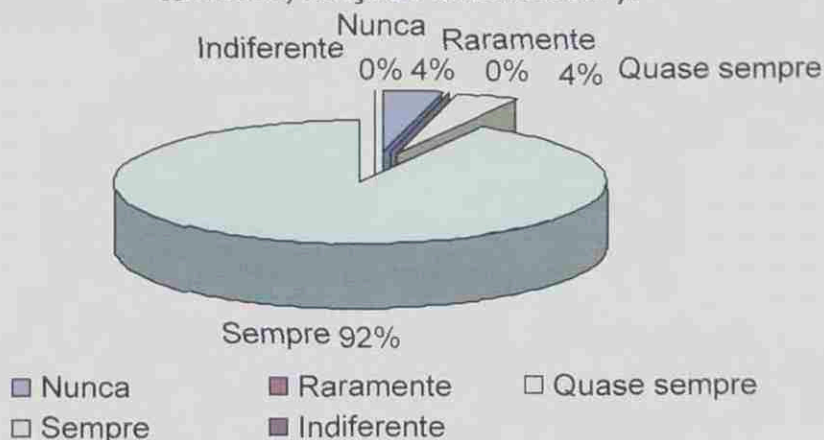


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 32: Pergunta 27

Dos funcionários que responderam os questionários, 88% afirmam que eram orientados sobre o que fazer para poder encarreirar dentro da Cia.

28 - Você era informado do que tinha que fazer para crescer na Cia (Formação, tempo de Cia, conhecimentos técnicos, funções anteriores...)?

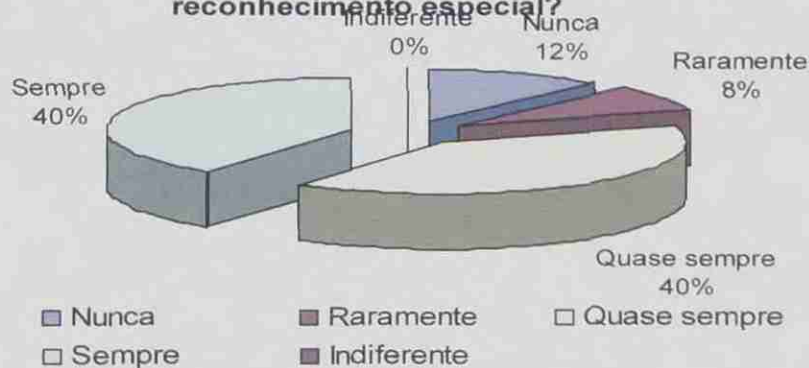


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 33: Pergunta 28

Os conhecimentos técnicos e formação para posterior encarreiramento eram conhecidos por 96% dos empregados.

29 - Você considerava que os critérios do Programa de Reconhecimento praticado na sua unidade eram claros, atingíveis e todos tinham oportunidade de reconhecimento especial?

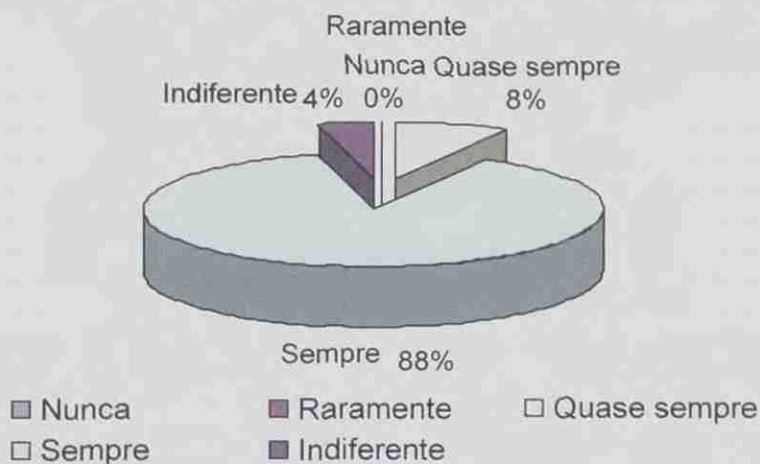


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 34: Pergunta 29

O programa de reconhecimento da unidade ("Feras AmBev") era conhecido pela maioria, no entanto, os critérios ainda despertavam dúvidas em alguns funcionários.

30 - A Cia comemorava ocasiões e eventos especiais (alcance de resultados, datas comemorativas)?

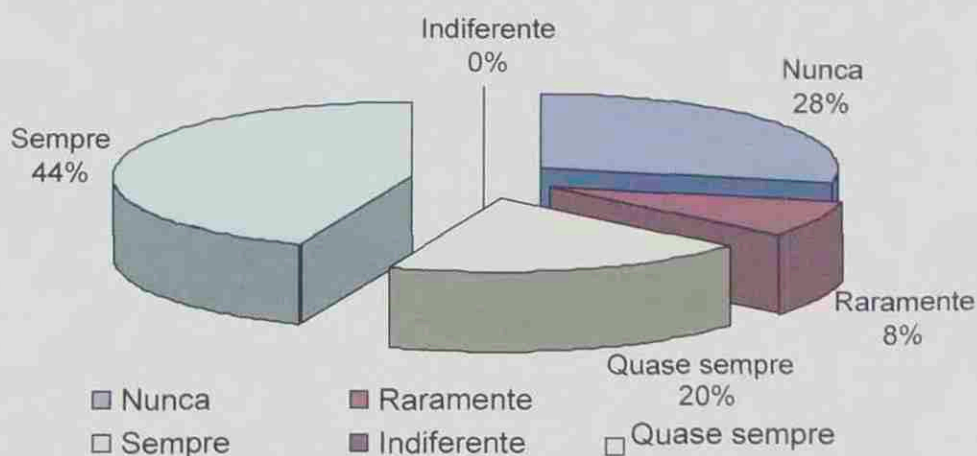


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 35: Pergunta 30

Todos os funcionários reconhecem que a Cia. comemorava eventos e datas especiais.

31 - Você considerava que recebeu o reconhecimento devido toda vez que realizou um trabalho excepcional?

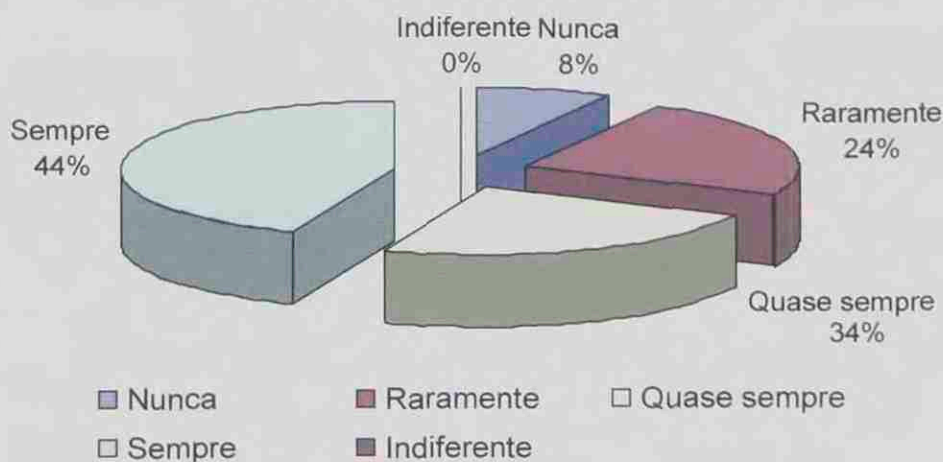


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 36: Pergunta 31

A pergunta supracitada dividiu um pouco os funcionários, que responderam sempre em 44% das vezes.

32 - Você considerava que seu chefe imediato reconhecia e valorizava o bom trabalho e esforço extra seu e da equipe sem favoritismo?

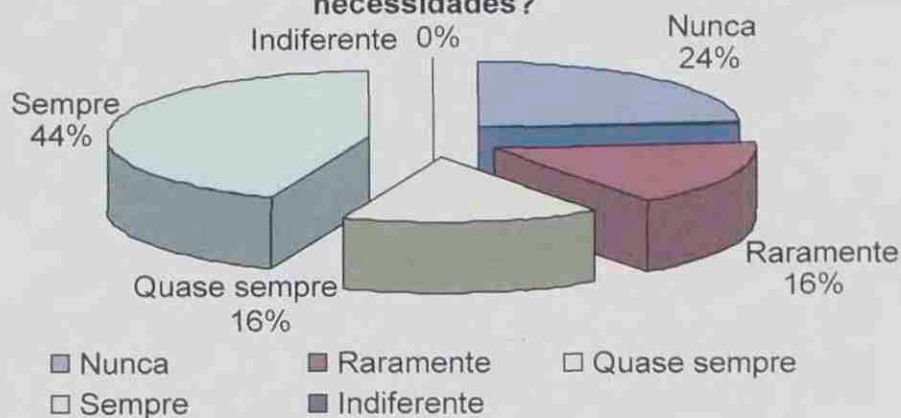


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 37: Pergunta 32

Novamente uma pergunta do bloco de reconhecimento fez com que 32% dos entrevistados respondessem negativamente.

33 - As condições de trabalho (recursos, equipamentos) que lhe foram oferecidas, foram de acordo com as suas necessidades?



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 38: Pergunta 33

A pergunta supracitada demonstra a insatisfação com os equipamentos oferecidos pela Cia., já que a maioria se encontra bem defasado.

34 - O seu ambiente de trabalho era seguro, limpo e adequado para execução das tarefas?

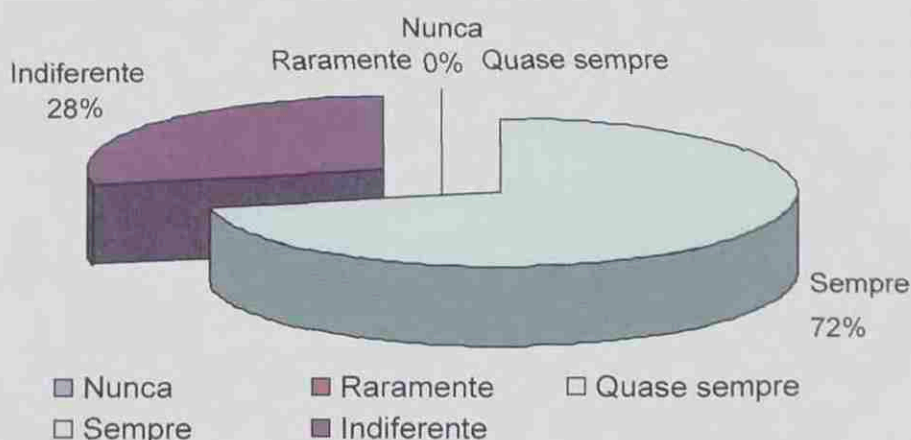


Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 39: Pergunta 34

Todos os funcionários afirmaram que seu ambiente de trabalho era limpo, seguro e adequado.

35 - Os equipamentos de segurança (EPIs e Uniformes) eram adequados e distribuídos na quantidade necessária?



Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Gráfico 40: Pergunta 35:

Todos os funcionários que utilizavam equipamentos de proteção individual e uniforme atestaram o seu contentamento com os mesmos, já que aqueles indiferentes são os quais a pergunta não se aplica.

4.2 Análise dos Resultados

Verifica-se pelas respostas dos ex-funcionários da AMBEV e dos dados colocados sobre a empresa no capítulo anterior de metodologia, fazendo o cruzamento reflexivo com os critérios de satisfação nas organizações atuais, que a Companhia de Bebidas das Américas, em seu centro de distribuição de Florianópolis, apresenta, praticamente, todos os critérios necessários para uma adequada política de recursos humanos, tal como prescreve a literatura atual.

Do ponto de vista da satisfação das necessidades humanas fundamentais e médias, os funcionários desligados, em sua grande maioria comprovaram que eram justos e compatíveis os salários oferecidos pela empresa. Além de salários considerados justos a empresa distribui outros incentivos em função da satisfação das necessidades básicas, tais como, o vale refeição; vale transporte, entre outros.

Do ponto de vista das necessidades superiores de reconhecimento e valorização profissional e pessoal e de auto-realização em geral, a empresa mantém nada menos que uma *universidade destinada à qualificação e à capacitação superior de seus recursos humanos*, visando, assim, o crescimento do colaborador da empresa. Pode-se afirmar que a AMBEV possui uma consciência organizacional atual e é sensível a potencialidade de seus recursos humanos.

A afirmação supracitada pode ser deduzida já a partir do gráfico 1, onde se verifica que a maioria dos desligamentos 62%, aconteceram por iniciativa da empresa e não dos funcionários. Os fatores negativos apontados pela maioria dos ex funcionários da AmBev se referem a certas práticas não éticas das chefias que tendiam a privilegiar alguns em detrimento de outros, segundo se pode deduzir das respostas. Contudo, a maioria, também, afirmou que o comportamento profissional desses líderes era adequados com os objetivos da tarefas e com os melhores meios de executá-los. Isto é, havia comunicação transparente entre as chefias, suas ordens e os funcionários que deveriam executá-las.

Considerandos o que foi exposto na fundamentação teórica sobre o relevo dados pelas organizações globalizadas atuais ao fator RH, segundo a motivação e a satisfação das necessidades superiores do ser humano e considerando, também, o resultado da pesquisa, tanto na caracterização do objeto de pesquisa apresentada no capítulo anterior, quanto no resultado da entrevista com os funcionários desligados da AmBev/Florianópolis, pode-se constatar que a empresa fornece a seus funcionários, relativamente ao mercado de trabalho nacional atual, uma considerável política de recursos humanos, preenchendo os critérios de motivação e satisfação das necessidades humanas presentes na literatura especializada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusão

Mesmo considerando-se os vieses que a pesquisa pode ter, ainda assim, o nível de satisfação dos funcionários desligados é muito bom e os problemas que aparecem são isoláveis. O que deve ser relevado é que a AmBev é uma empresa que dá as condições de crescimento aos seus funcionários, mas, por isso mesmo exige muito deles, precisando que os mesmos sejam flexíveis e suficientemente resistentes à frustração a fim de que possam desfrutar ao máximo seu período dentro da Cia.

Um dos aspectos negativos apontados nas entrevistas de desligamento se referia ao fator liderança. Muitos funcionários se sentiam desmotivados devido, principalmente, a seus gestores imediatos e ao comportamento de outros funcionários. Isso vai de encontro ao fato de que uma empresa jovem e com trilha de encarreiramento sólida pode privilegiar os aspectos relativos aos conhecimentos técnicos aos comportamentais e colocar uma pessoa despreparada na liderança de uma equipe.

Também, é perceptível que o maior percentual dentre os desligados vem da área de vendas. Por observação e inferência, é a área em que as pessoas estão em contato direto com os clientes, são mais cobrados e mais estressados.

6.2 Recomendações

Diante do exposto, algumas recomendações se fazem necessárias nos aspectos dos processos de recrutamento e seleção, aspectos técnicos de liderança e aspectos comportamentais.

Com relação aos processos de recrutamento e seleção, os mesmos são tocados por uma consultoria terceirizada. O interessante é que a consultoria tenha um treinamento sobre a cultura da Cia. e que cada consultora passe uma semana acompanhando as diferentes funções existentes na empresa a fim de conhecer melhor todos os processos pertinentes a cada função, bem como identificar o perfil de pessoa que caiba melhor.

É essencial também que todos os gestores passem por um processo de treinamentos de liderança e que a mesma seja desenvolvida como qualidade inata em cada um deles. Com

processos consistentes e constantes os gestores com certeza estarão bem preparados para comandar suas equipes.

Com relação à interação entre os funcionários poderiam ser realizados eventos de integração entre as áreas, bem como treinamentos que reforcem o espírito de equipe entre todos.

É essencial também que a área de vendas seja vista com mais cuidado. Práticas de relaxamento, mudanças na abertura dos objetivos e terapias anti-estresse em conjunto com os benefícios da Cia., seriam interessantes.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: Usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. O. **O comportamento humano na empresa uma antologia.** Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- CASTRO, Cláudio Correa. **A prática da pesquisa.** São Paulo, McGraw-Hill, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo, Atlas, 1994.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal.** 2 ed. São Paulo, Pioneira, 1976.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 5 ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- MARRAS, Jean-Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico.** São Paulo: Editora Futura, 2000.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. O. **O comportamento humano na empresa uma antologia.** Rio de Janeiro: FGV, 1975, p. 337-336
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 2 ed. São Paulo, LTr, 2001.
- SELL, Ingebord. **Projeto do trabalho humano.** Florianópolis. UFSC, 2002.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Thompson Editores, 2002.

ANEXOS

DADOS FUNCIONAIS

Nome:	Ex Trainee?			S	N
Área:	Ex-Estagiário?			S	N
	Foi contratado como MBA?			S	N
Último cargo:	Realizou Fluxo de Desligamento: (válido para Vendas)			S	N
Realizou na Cia. os seguintes cursos:					
Black Belt				S	N
Green Belt				S	N
Mestre Cervej				S	N
MBA Corpor				S	N
Chefe imediato:	Pontuação Última AVD:				
Tempo no cargo:	Data Último Aumento:				
Data de admissão:	% PM:				
Data de demissão:	% PO (média últimos 3 meses): (válido para vendas)				
A quanto tempo você trabalha na Empresa?	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Acima de 10 anos
Qual a sua idade?	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos	Entre 31 e 36 anos	Acima de 36 anos
Qual a sua escolaridade?	2o. Grau Incompleto	2o. Grau Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós Graduação
Estado Civil?	Casado	Solteiro	Companheiro/a		
Filhos?	Nenhum	Entre 1 e 2	Entre 3 e 4	Acima de 4	
Idade dos Filhos?	0 a 3 anos	3 a 6 anos	6 a 9 anos	9 a 14 anos	Acima de 14
Sexo?	Masculino	Feminino			

TIPO DO DESLIGAMENTO

☐ Voluntário ☐ Forçado sem justa causa ☐ Forçado por justa causa ☐ Aposentadoria

DESLIGAMENTO POR

☐ Substituição ☐ Redução Justificativa Redução: _____

Definições

Escala de Resposta:

Nunca: sem chance de acontecer

Quase sempre: acontece várias vezes

Indiferente: sem relevância, "tanto faz"

Chefe:

Chefe imediato: é seu chefe direto

Chefe mediato: é o chefe do seu chefe

Raramente: acontece poucas vezes

Sempre: acontece todas as vezes

Remuneração e Benefícios	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
1 - (Vendas) Você compreendia a sistemática de prêmio por objetivo?					
(Operações) Você compreendia a vinculação das metas com a remuneração variável da Cia?	1				
Comentário:					
2 - Você considerava a sistemática do variável (PEF, PO, Bônus) justa e refletia o seu desafio referente a meta?	1				
Comentário:					
3 - Você considerava a sua remuneração total justa e compatível com sua função e com o mercado?					
Comentário:					
4 - Você se motivava com a política de remuneração variável (PEF, PEV, Bônus), em função da mesma ser agressiva, quando comparada com outras empresas do mercado?					
Comentário:					
5 - Você considerava o ticket alimentação/ refeitório e o transporte disponibilizado pela Cia. Satisfatórios?					
Comentário:					
6 - Os benefícios oferecidos pela Cia (14, assistência médica, odontológica, bolsa de estudos, material escolar, IAPR, cesta de Natal, bonificação para filhos, etc.) atendiam às suas expectativas?					
Comentário:					
Relacionamento	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
7 - Você considera que existia a cooperação e integração entre as áreas contribuindo para o alcance dos resultados?					
Comentário:					
8 - Você considerava que seu chefe imediato agia de acordo com o que falava?					
Comentário:					
9 - As metas e assuntos estratégicos da Cia e da área eram explicadas e compreendidas por todos?					
Comentário:					
10 - Seu chefe imediato soube coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente?					
Comentário:					
11 - Seu chefe imediato tinha agilidade nas respostas às dúvidas e decisões solicitadas pela equipe?					
Comentário:					
12 - Quando a Empresa enfrentava problemas você sentia como se fossem seus problemas também?					
Comentário:					
13 - Você sentia que estávamos todos "no mesmo barco"?					
Comentário:					

Orgulho	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
14 - Você tinha orgulho de contar às pessoas que trabalhava aqui?					
Comentário:					
15 - Você tinha motivação de vir ao trabalho todos os dias?					
Comentário:					
16 - Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?					
Comentário:					
17 - Você considerava que sua Unidade era um BOM LUGAR, para se trabalhar ?					
Comentário:					
Respeito	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
18 - O tratamento que recebia de seu chefe imediato/mediato era moderado, saudável e respeitoso?					
Comentário:					
19 - Você era bem tratado independentemente do cargo que ocupava na Cia?					
Comentário:					
20 - Seu chefe imediato o auxiliava a equilibrar sua vida profissional e pessoal?					
Comentário:					
21 - A carga horária de trabalho era adequada a sua função e responsabilidades?					
Comentário:					
22 - Você considerava que seu chefe imediato/mediato agia de forma ética, justa, correta e respeitosa com seus funcionários?					
Comentário:					
23 - Seu chefe imediato acompanhava os erros e sinalizava novos caminhos para o sucesso na execução das atividades da equipe?					
Comentário:					
Crescimento	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
24 - Em geral, quando existiam vagas, a Cia buscava preenchê-las com pessoas internas, dando oportunidade de crescimento às pessoas corretas e que merecem?					
Comentário:					
25 - A Empresa oferecia treinamentos (internos ou externos) para o seu desenvolvimento e crescimento?					
Comentário:					
26 - Você acreditava que tinha perspectivas de crescimento na Cia. ?					
Comentário:					
27 - Seu chefe imediato te orientava no que você precisava desenvolver para encarar?					
Comentário:					
28 - Você era informado do que tinha que fazer para crescer na Cia (Formação, tempo de Cia, conhecimentos técnicos, funções anteriores...)?					
Comentário:					
Reconhecimento	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
29 - Você considerava que os critérios do Programa de Reconhecimento praticado na sua unidade eram claros, atingíveis e todos tinham oportunidade de reconhecimento especial?					
Comentário:					
30 - A Cia comemorava ocasiões e eventos especiais (alcance de resultados, datas comemorativas)?					
Comentário:					
31 - Você considerava que recebeu o reconhecimento devido toda vez que realizou um trabalho excepcional?					
Comentário:					
32 - Você considerava que seu chefe imediato reconhecia e valorizava o bom trabalho e esforço extra seu e da equipe sem favoritismo?					
Comentário:					
Condições Básicas	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
33 - As condições de trabalho (recursos, equipamentos) que lhe foram oferecidas, foram de acordo com as suas necessidades?					
Comentário:					
34 - O seu ambiente de trabalho era seguro, limpo e adequado para execução das tarefas?					
Comentário:					
35 - Os equipamentos de segurança (Cris e uniformes) eram adequados e distribuídos na quantidade necessária?					
Comentário:					
Administração central	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Indiferente
36 - As suas metas, sua função e responsabilidades dentro da sua unidade que está predominantemente antes a concretizar a premiação do bônus?					
Comentário:					
37 - Você considera que a Administração central cumpre o seu papel no Planejamento estratégico e apoio para as unidades no campo?					
Comentário:					
38 - Você considera que a sua equipe de trabalho na Administração central demonstra atitude compatível com a cultura e papel da liderança AMREV, sendo exemplo para o campo?					
Comentário:					

O QUE VOCÊ MUDARIA NA CIA ?

O QUE VOCÊ NÃO MUDARIA NA CIA ?

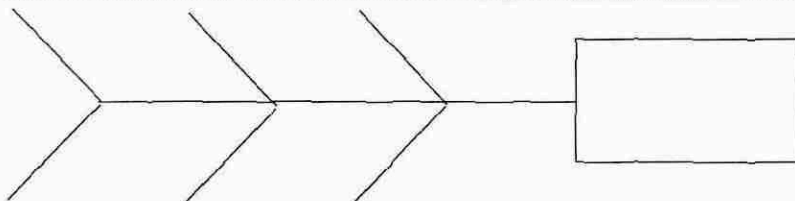
ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO: _____ DATA : _____

OBSERVAÇÕES GERAIS:

MOTIVO DO DESLIGAMENTO

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Problemas familiares | <input type="checkbox"/> Problemas comportamentais | <input type="checkbox"/> Oportunidade Profissional na Concorrência |
| <input type="checkbox"/> Baixo Desempenho na Função | <input type="checkbox"/> Incompatibilidade com a Cultura da Cia | <input type="checkbox"/> Oportunidade Profissional no Mercado |
| <input type="checkbox"/> Trabalhar em negócio próprio | <input type="checkbox"/> Distância entre trabalho e residência | <input type="checkbox"/> Problemas de relacionamento c/ Chefia |
| <input type="checkbox"/> Reestruturação do quadro | <input type="checkbox"/> Qualidade de Vida (Carga horaria;Trabalho aos sabados) | |

PARECER DO ENTREVISTADOR



ASSINATURA DO ENTREVISTADOR: _____ DATA : _____

PARECER DO GESTOR

ASSINATURA DO GESTOR: _____ DATA : _____